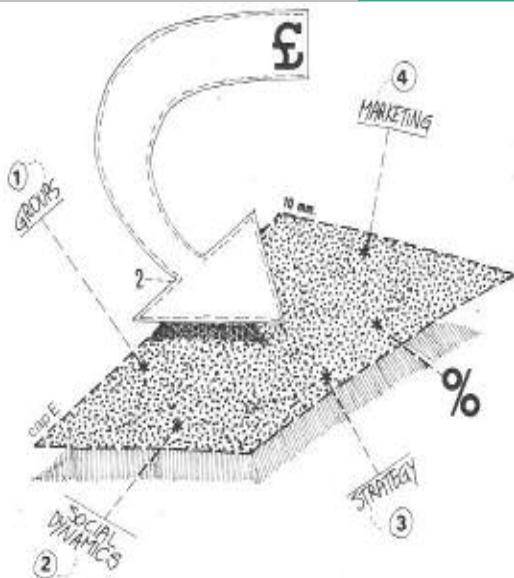
IL SOCIALE COME MERCATO

Psicologia di comunità e marketing per i Servizi e le organizzazioni di Volontariato

AA. VV. a cura di
G. CONTESSA

Collana Gruppi, Organizzazioni, Comunità

GRUPPI, ORGANIZZAZIONI, COMUNITÀ

Collana promossa da ARIPS,
diretta da Margherita Sberna

È la naturale continuazione della collana Gruppi & Comunità già edita da Città Studi dal 1993 al 1998. Il desiderio di conservare questa tradizione affonda le sue radici innanzitutto nel proposito di continuare ad offrire esperienze concrete ed orientamenti teorici attuali rispetto a quanto concerne l'area dell'immateriale e dei suoi servizi.
Non sono solo i professionisti ad essere i destinatari ideali di questa iniziativa.
Anche tutti coloro che vivono nelle aggregazioni umane come semplici membri di esse, o come cittadini interessati ad influenzarne i destini attraverso l'impegno politico o civile o nel volontariato possono trovare argomenti interessanti nei volumi che saranno pubblicati.
Le aggregazioni umane, da quelle più piccole (come i piccoli gruppi e le famiglie) a quelle più estese (come le organizzazioni, le istituzioni, le città) sono da sempre oggetto dell'interesse dell'associazione, la quale fin dalla nascita ha concentrato i suoi studi sulla ricerca di strategie utili a mantenere vitali le aggregazioni e a stimolarne il continuo sviluppo. L'immateriale, come oggi viene chiamato, si mostra come il settore più vivace e vitale nell'attuale società, a cavallo fra due millenni: qui si troverà lavoro nei prossimi anni, qui è concentrata l'attenzione dei legislatori che vogliono promuoverne l'evoluzione verso un maggiore benessere, qui vengono investiti patrimoni della neonata Unione Europea.
I gruppi, le organizzazioni, le comunità, i modi in cui gli individui vi abitano e le modalità per aumentarne la qualità, sono l'oggetto della ricerca, della sperimentazione e degli interventi di cui si parlerà nei contributi che verranno pubblicati in questa Collana.
Caratteristiche dei volumi saranno:

- la presentazione delle posizioni teoriche più avanzate ed evolute;
- il collegamento fra principi e sperimentazione concreta sul campo;
- la professionalità come procedura da applicare per raggiungere dei risultati.

ARIPS – Associazione Ricerche e Interventi Psicosociali e di Psicologia di Comunità – è un'aggregazione di ricerca, intervento e formazione, non profit e sostenuta dai soli soci. Fondata nel 1978, ha dato significativi contributi allo sviluppo delle scienze e delle pratiche psicosociali.
Autori ed esperienze saranno membri di ARIPS, ma – nella filosofia di scambio e di confronto tipica

dell'associazione – saranno accolti contributi di professionisti, studiosi, ricercatori esterni, che si sentono affini alle nostre impostazioni e alle nostre esperienze e che condividono la passione per lo studio e il desiderio di rifondazione delle scienze e delle pratiche sociali.

Ulteriori informazioni: www.arips.com

G. Contessa – E. Isacchini – D. Mengacci
A. Morello - L. Pistolesi – O. Poli
E. Travi – R. Figlioli – B. A. Wennberg

Il Sociale come Mercato

Psicologia di comunità e marketing per i Servizi e le organizzazioni di Volontariato

a cura di Guido Contessa

INDICE

PRESENTAZIONE

Guido Contessa

Il marketing è un insieme di attività ma anche un modo di concepire l'organizzazione. In un certo senso ogni attività produttiva è sempre stata attenta al rapporto col cliente: Marco Polo non sarebbe arrivato in Cina se non fosse stato spinto dal desiderio di soddisfare la clientela paterna.
Tuttavia la teorizzazione sul marketing appare nel mondo occidentale a partire dalla liberalizzazione dei consumi e dallo sviluppo di un certo benessere. Solo se i clienti dispongono di risorse superiori ai bisogni primari e solo se possono scegliere fra diverse opzioni, si pone un problema di marketing. L'impresa in tal caso non può più avere col consumatore un rapporto meramente dominante: quanto più si allarga il potenziale di scelta tanto più si moltiplica la concorrenza, e tanto più il consumatore è libero.
Nell'impresa "market oriented" si può affermare che il potere del consumatore prevale su quello dei dirigenti e dei proprietari. Da qui il marketing, nel suo aspetto più razionale (conoscenza dei clienti, informazione sui prodotti, progettazione segmentata, organizzazione flessibile, ecc.) e nel suo aspetto più psicologico (seduzione pubblicitaria, induzione di bisogni, mode, ecc.). Malgrado i suoi aspetti più deteriori, nessuno può negare che il marketing sia una

funzione della democratizzazione della società: una società aperta, a scelte multiple, policentrica, è una società che non può fare a meno del marketing.

MARKETING PUBBLICO E MARKETING SOCIALE

Questa sintetica e per certi versi banale constatazione, spiega perché si parli così poco e così raramente (anche se nell'ultimo lustro qualcosa si muove) di "marketing pubblico". Le organizzazioni pubbliche e le istituzioni del nostro Paese, essendo per dichiarazione formale "democratiche", non si preoccupano affatto di esserlo concretamente. Lo Stato, la Pubblica Amministrazione, gli Enti Locali, da una parte operano in regime di monopolio, dall'altra non hanno alcuna preoccupazione che i loro servizi vengano "acquistati". I servizi utili all'erogatore, vengono imposti all'utente, nelle quantità, nei modi e nei tempi che l'erogatore stesso decide. I servizi utili al cittadino, ma non necessari all'erogatore, vengono forniti senza alcun interesse alla possibilità e ai modi d'uso dell'utente.
Le Tasse, il Servizio Militare, la Burocrazia sono del primo tipo: imposizioni secondo la discrezione dell'erogatore. Il Servizio Sanitario, la Scuola, le Ferrovie, la Posta sono del secondo tipo: servizi organizzati secondo le esigenze dell'erogatore; il cittadino che non li gradisce può fare a meno di fruirne e pagarsene propri. Il risultato di questa impostazione borbonica del settore pubblico è la totale sottomissione del cittadino, in un rapporto che concretamente è

tipico di una società autoritaria, chiusa, a scelte binarie e piramidale: assolutamente refrattaria al marketing.
L'impresa opera su un terreno negoziale col cliente, ed il marketing è l'insieme delle tecniche, ma anche la cultura, che permette questa negozialità. La Pubblica Amministrazione opera col cittadino su un terreno non negoziale, veicolato da un insieme di tecniche, ma anche da una cultura, del potere imposto.
È proprio la questione del potere e della negozialità, che rende assai improbabile l'estensione del marketing al settore pubblico. L'ingresso nel settore pubblico non è solo una questione tecnica, ma una questione politica. Semmai è probabile che in questo comparto faccia capolino quella parte del marketing che attiene più propriamente alla seduzione ed alla manipolazione.
Per usare un noto schema psicologico, possiamo affermare che l'impresa moderna si basa su un rapporto "genitale" col consumatore, del tipo: "Io sono OK, tu sei OK" oppure "vita mia, vita tua"; cioè su un rapporto finalizzato a beneficio reciproco, almeno a livello dell'immaginario. Se anche il consumatore non ha un effettivo beneficio da un prodotto, è fondamentale che egli pensi di averne per continuare a comprarlo, fornendo un beneficio all'impresa.
Con lo stesso schema possiamo indicare il rapporto fra Pubblica Amministrazione e cittadino, del tipo "Io sono OK, tu non sei OK" oppure "Mors tua vita mea": cioè su un rapporto finalizzato al beneficio esclusivo di una parte, considerato antagonistico con quello dell'altra. Probabilmente, il processo

"liberalizzante" che ha portato le imprese al marketing è stato coatto, sia dal mercato (cioè della concorrenza) sia dalla necessità di un profitto (cioè di efficienza ed efficacia). La struttura del mercato politico italiano è tale invece che non vi è concorrenza né interesse all'efficienza: il sistema politico è alieno da alternative o punizioni.
I Partiti, la Pubblica Amministrazione, i Servizi Pubblici continuano comunque nei modi che le loro esigenze prediligono, per difendere il loro potere.
Esiste però un terzo spazio del marketing, con un grande futuro: quello del "sociale". Possiamo riferirci al "terziario sociale avanzato" oppure al "privato-sociale" per indicare quell'enorme comparto comprendente: le organizzazioni non profit, i servizi territoriali decentrati, le nuove professioni sociali o culturali. Questo settore è stato dai francesi definito "troisième secteur", in quanto distinguibile dai primi due (pubblico e privato): non si fonda sul profitto economico né sull'imperio giuridico e politico, semmai sul profitto culturale e politico o sul potere della professionalità.
Si tratta di un comparto che per molto tempo si è appiattito sulla logica del "pubblico", vivendo in parte sull'imperio in parte sull'elemosina, ma che dagli inizi degli Anni Ottanta mostra una seria attenzione alla logica di impresa, quindi anche al marketing. L'interesse del "sociale" per l'impresa dipende da una grande quantità di fattori, primo fra tutti la scoperta che lo Stato Assistenziale non può che vivere in via transitoria e congiunturale. In termini culturali, la conversione (appena avviata) del

"sociale" all'impresa deriva dalla presa d'atto che il termine "profitto" è solo l'aspetto economico del "risultato", e che un risultato, cioè la realizzazione di obiettivi, è la prima ragion d'essere di un'organizzazione adulta. Questa scoperta può sembrare banale a chi si nutre da sempre di cultura d'impresa, tuttavia non è da trascurare il fatto che anche quest'ultima dimentica, ciclicamente, se stessa per ispirarsi a logiche, se non contradditorie, almeno improprie: l'assistenzialismo, il clientelismo, le lobbies, il particolarismo, il servilismo, il potere inteso come autoritarismo non sono sempre e solo cultura del "pubblico" o del "sociale". È capitato e capita spesso anche all'impresa di smarrire la "cultura dei risultati".

Resta il fatto che in questo decennio, il "sociale" sta scoprendo la cultura dei risultati e quindi anche il marketing.

Sentiamo spesso asserire che il marketing è una cultura che si sviluppa solo in una situazione di concorrenza; quindi solo nel mercato economico. Tale opinione è discutibile. Il concetto di concorrenza ristretto alla compresenza di diverse organizzazioni sullo stesso prodotto è limitativo.

Una simile idea non spiega come mai le imprese più market-oriented sono quelle più innovative sulle gamme di prodotto; né spiega come mai i nuovi prodotti, rispondenti a nuovi bisogni, siano di solito supportati da raffinate strategie di marketing.

Per spiegare questi fenomeni occorre considerare il termine concorrenza nel senso più ampio di "concorrenza fra bisogni". In altre parole, non si orienta al marketing solo l'impresa che deve battere l'impresa

concorrente sullo stesso prodotto; ma anche l'impresa che vuole rispondere a bisogni emergenti, in concorrenza con quelli tradizionali. Con questa impostazione viene superata ogni differenza fra situazione dell'impresa sul mercato e situazione di un'organizzazione "sociale". Quest'ultima, infatti, può non essere in concorrenza con organizzazioni operanti sullo stesso prodotto (per esempio, una biblioteca rionale o un'associazione culturale specializzata possono non avere alcun competitore), ma è comunque in concorrenza con organizzazioni che soddisfano bisogni alternativi (la biblioteca ed il circolo culturale concorrono con tutte le altre offerte per l'impiego del tempo libero). Possiamo affermare che il concetto di concorrenza è intrinseco a quello di "pluralità di opzioni", il che lo rende diffuso sia nel mercato economico sia nel mercato "sociale".
Il marketing allora è definibile come l'insieme di attività rese necessarie dalla ricerca di una qualità dei risultati, in un contesto di pluralità di opzioni.

NECESSITÀ DEL MARKETING NEL SETTORE SOCIALE

Il settore sociale, che sta gradualmente uscendo dall'epoca dello stato assistenziale, è concentrato sulla rivalutazione del risultato, per due motivi. Il primo è che la sopravvivenza delle organizzazioni sociali è sempre più dipendente dai risultati; il secondo è che gli operatori, sia professionisti che volontari, stanno acquisendo più professionalità, quindi più sicurezza e

maggiore motivazione alla riuscita.
Gli operatori e i dirigenti del "terzo settore", in parte per necessità ed in parte per maturità, stanno progressivamente facendosi carico del raggiungimento degli obiettivi delle loro organizzazioni. Essi "producono e vendono" servizi, idee, progetti, a volte materiali (l'uso di una palestra o la custodia di bambini) ma più spesso immateriali. Il "terzo settore" si connota infatti per la forte vocazione alla fornitura di servizi e prodotti immateriali come l'istruzione, la salute, il divertimento, l'informazione, la prevenzione, la cultura. La possibilità di fornire prodotti o servizi in questo settore, secondo lo schema tradizionale ("product oriented"), è diminuita con l'aumento della libertà e del benessere. Oggi tali servizi non possono che essere "market-oriented".
Anzitutto hanno bisogno di avere il polso costante delle esigenze, reali ed immaginarie, dell'utenza: devono sia conoscere i trends del mercato sociale che i segmenti dei bisogni nel breve termine e dello spazio locale. In secondo luogo, devono progettare prodotti e servizi variabili, articolati e flessibili, per seguire la mobilità dei bisogni. Per ottenere questa mobilità nell'output, gli enti operanti nel "sociale" devono strutturare flessibilmente anche le risorse umane, le procedure, i ruoli e le competenze: cioè diventare organizzazioni mobili a loro volta.
In certi casi questo problema è cruciale perché nel settore sociale la distinzione fra organizzazione e prodotto è spesso annullata. Nell'impresa esiste una discreta separazione fra l'organizzazione produttiva ed il prodotto/servizio offerto al cliente.

Anche nei casi in cui questa separazione è modesta (per esempio nelle imprese di servizi), pur tuttavia permane. Nel sistema pubblico la separazione arriva a volte alla scissione, con aspetti di segretezza e conflitto con l'utenza: chi può conoscere cosa sta dietro un certificato anagrafico o dentro un ufficio fiscale? Nel settore sociale spesso l'organizzazione coincide col prodotto/servizio che offre: cioè essa vende se stessa. Pensiamo ad un consultorio, o ad una scuola; ad un'associazione sportiva o ad un circolo culturale: organizzazione, prodotto/servizio, immagine sono sovrapposte inestricabilmente.
Flessibilizzare, cioè orientare all'evoluzione dei bisogni dell'utente, una di queste variabili implica la flessibilizzazione delle altre. Infine le organizzazioni del "terzo settore" devono informare ed influenzare, esattamente come le imprese. La funzione della pubblicità sta entrando a vele spiegate nel settore sociale, perché stiamo superando la vecchia concezione per la quale un servizio o un prodotto, buoni per definizione, si "vendono" da soli. Convincere gli utenti ad usare della biblioteca rionale, del consultorio, della palestra o del parco, non è meno necessario che convincere i consumatori a comperare un nuovo detersivo.
Conoscere i bisogni, orientare ad essi i prodotti/servizi, piegare a questi l'organizzazione, informare ed influenzare (tutte tipiche azioni del marketing) sono dunque azioni indispensabili al settore sociale.

DIFFUSIONE DELLE "MARKETING SKILLS"

Quando parliamo di marketing sociale pensiamo tuttavia qualcosa di diverso dalla semplice moltiplicazione dei clienti per le agenzie specializzate. Il settore sociale si caratterizza, fra l'altro, per le ridotte dimensioni delle sue unità operative e per l'estremo decentramento.
L'impresa o il Ministero possono ricorrere ai servizi di agenzie apposite. Nel settore sociale possono seguire questo schema le grandi organizzazioni nazionali, soprattutto per le annuali campagne pubblicitarie.
Ma il grosso del settore sociale, cioè l'insieme dei servizi e delle micro-organizzazioni territoriali, deve seguire un'altra strada. Anzitutto per una questione di costi. Le organizzazioni sociali o sono piccole o sono povere, o entrambe le cose. Dimensione e scarsezza di mezzi impediscono il ricorso ai servizi delle agenzie specializzate. Ma la ragione forse più importante che ostacola la possibilità di ricorrere alle agenzie di marketing e pubblicità è che le organizzazioni sociali (nelle loro articolazioni decentrate) non "vendono" un prodotto/servizio esterno da se stesse. L'attribuzione all'esterno della funzione marketing produrrebbe una frattura vistosa con le altre funzioni, oppure dannose sovrapposizioni.
Ecco perché la strada da seguire è quella che possiamo definire come diffusione delle "marketing skills", a tutti i livelli degli operatori. Costoro dovrebbero passare da un quadro di competenze astratte ed accademiche ("product-oriented") oppure

formali e procedurali (“organization-oriented”), ad un insieme di competenze diverse, concrete, efficaci e mobili (“market-oriented”).
L’obiettivo è tutt’altro che semplice. Oltre ai problemi politici e giuridici, oltre alle difese psicologiche di fronte al possibile cambiamento, si tratta qui di inoltrarsi nel superamento di due grossi scogli: l’elaborazione teorica sulle “marketing skills” e i problemi di formazione ad essa connessi.
Qui dovrebbe sorgere un ponte fra operatori del settore sociale e tradizionali esperti di marketing pubblico o d’impresa. Se, infatti, per le skills manageriali o di leadership possiamo contare su mezzo secolo di studi teorici ed empirici, non mi risulta che per le capacità di operare orientate al marketing ci sia una sufficiente riflessione teorica. A meno di non ricostruire ed accorpare una serie di acquisizioni sparse.

DIFFICOLTÀ E RISORSE PER IL “MARKETING SOCIALE DIFFUSO”

Per esempio il lavoro sui bisogni dell’utente (evoluzione, segmenti, stimolazione) è stato uno dei cavalli di battaglia del settore sociale negli anni sessanta-ottanta. Un lavoro poi accantonato in nome di un neoefficientismo verbale o di un pauperismo ideologico: il primo ha presto concluso che i bisogni dell’utente erano quelli decisi dai tecnici (vecchia logica orientata alla produzione); il secondo ha sostenuto che l’utente ha tutti i bisogni e tutti con lo stesso diritto ad essere soddisfatti, con ciò lasciando carta bianca ai politici.

Come fare della seria marketing research nel settore sociale? E cosa deve essere capace di fare un operatore intenzionato ad usarla?
La flessibilità organizzativa è forse la questione più facile, sia perché sul tema si possono recuperare le acquisizioni maturate in questi decenni dalle imprese, sia perché le dimensioni nel settore sociale sono molto contenute (con minori interdipendenze). Tuttavia si pone un grosso ostacolo in questa direzione: il forte potere contrattuale del singolo operatore, che nel settore sociale è assai più alto rispetto all'impresa. Non è solo una questione normativo-sindacale. La natura stessa delle organizzazioni sociali, attribuisce grande valore al fattore umano ed alle relazioni interpersonali. Questo offre grande libertà e grande potere agli operatori. Le resistenze al cambiamento hanno nel settore sociale grande rilevanza, perché un mutamento organizzativo chiede sovente una vera riconversione culturale e psicologica; spesso chiede una "virata" non solo nel modo di lavorare, ma anche nel modo di essere, proprio perché, come le organizzazioni sociali, anche gli operatori sociali "vendono" soprattutto sé stessi.
Per esempio, chiedere ad un medico di mutare il proprio ruolo, da distributore di farmaci ad esperto di prevenzione, non è solo questione di competenze operative. Un'operazione di marketing su grande scala, nel settore sociale, è stata la riforma della "Scuola Media Unica", varata nel 1963. Evidenziati nuovi bisogni, l'organizzazione scolastica è stata mutata, e la Legge ha chiesto ai docenti mutamenti di stile, di metodo e di ruolo. È arcinoto che, dopo

venticinque anni, questa parte del progetto per “orientare al mercato” la Scuola aspetta ancora di decollare.
Informare ed influenzare stanno diventando due competenze sempre più indispensabili al settore sociale, ma quali competenze si devono acquisire per poterlo fare? Lo Stato Assistenziale ha per anni abituato alla filosofia della “porta aperta”, per quanto riguarda i servizi sociali decentrati. Oggi stanno diffondendosi i primi segni di una filosofia diversa o complementare alla prima: quella dell’intervento progettato. Prima si operava “aspettando il cliente”; ora si tende a “scovarlo”. Prima si fornivano servizi in risposta a bisogni espressi; oggi si punta a servizi anticipatori o preventivi. Questo porta alla necessità di informare, coscientizzare, a volte influenzare e sedurre l’utente: quali capacità vanno fornite per attrezzare a questi compiti gli operatori?
Le risposte a queste domande verranno se potremo trovare momenti e spazi di riflessione comune fra operatori, finora sordi e muti l’un l’altro.

UNA SFIDA PER I MARKETINGS MANAGERS

Una volta trovate le risposte si tratterà di affrontare il problema dal punto di vista formativo. Come inserire apprendimenti che aumentino le “marketing skills” nei curricula di base dei lavoratori del comparto sociale? Come allestire azioni formative finalizzate a queste capacità, per milioni di operatori, già in servizio?
Credo sia interesse anche degli attuali

esperti di marketing, trovare qualche risposta alle domande fatte. Per questo spero che stiano leggendo.
In fondo si tratta di un problema che dovrebbe stimolarli molto: come rendere "market-oriented" il marketing?

Primo Capitolo
MARKETING E SANITÀ
Ettore Isacchini

Devo dire che mi interessa molto coniugare il sociale con il marketing, perché fino ad oggi questi due elementi sono stati dei poli, che non hanno mai trovato tra di loro un momento di interconnessione reale. Anzi, spesso il sociale si scontrava con il marketing, nel senso che al marketing si attribuiva un dato d'utilizzo in termini di promozione economica in opposizione con chi invece operava in termini di proposizione di servizi di carattere sociale.

Il problema vero che noi abbiamo oggi di fronte, nel settore sanitario, è quello di recuperare risorse da alcune destinazioni per trasferirle in altre direzioni.

La riforma sanitaria ha, indubbiamente, individuato nella prevenzione uno dei punti cardine dell'intervento. E la prevenzione evidentemente non può essere svolta negli ospedali, non può essere svolta là dove vi è soprattutto un momento di cura per la fase acuta. La prevenzione deve essere svolta sul territorio attraverso l'istituzione di Distretti, che devono avere una loro valenza di carattere sanitario ma che devono essere integrati anche e soprattutto da operatori del settore psicosociale e del settore dell'assistenza; devono essere addirittura il momento di coordinamento degli interventi sul territorio stesso.

Noi siamo ancora, da questo punto di vista,

molto indietro. Il tema delle tossicodipendenze lo trattiamo nel momento in cui sorge. Le comunità terapeutiche sono sempre un punto di riferimento estremamente importante legato soprattutto al volontariato, ma difficilmente riusciamo a creare quei momenti di aggregazione preventiva che siano veramente fatti per prevenire il dato negativo, che poi invece dobbiamo risolvere.

Questa mi sembra debba essere soprattutto funzione del marketing; una funzione anche di collegamento con le nostre Unità Sanitarie Locali per indicare modelli organizzativi in questo settore estremamente difficile e delicato.

Basterebbe avere a disposizione degli operatori qualificati che abbiano intenzione di svolgere il loro ruolo anche e soprattutto al di fuori di volontà predeterminate ma con lo spirito di iniziativa che è assolutamente necessario. Operatori qualificati: questo è un altro punto dolente della nostra situazione. Infatti, noi siamo ancora legati ad una formazione di tipo tradizionale che crea soltanto o quasi sempre figure di tipo tradizionale. Questo nasce evidentemente dalla cultura prevalente che è quella del centro ospedaliero come punto unico di riferimento essenziale nella cura della salute, nel momento in cui questa manifesta dei dati patologici acuti.

Lo stesso ospedale come momento di riferimento del tossicodipendente in fase acuta deve essere considerato soltanto un fatto eccezionale. Non possiamo considerarlo come un fatto routinario: su questo dobbiamo intervenire in modo diverso. Ma la formazione del personale non è certamente facile in

questa fase. Noi vediamo che difficilmente le nostre U.S.S.L. intendono avvalersi dell'opera di uno psicologo. Si chiedono di più altre figure professionali. Vediamo che questo ruolo viene ancora considerato come un ruolo estremamente marginale. Evidentemente questo deriva anche da una carenza di informazione che noi dobbiamo assolutamente superare.
Mi fa piacere presentare questo libro perché esso potrà essere utile documento per i nostri dirigenti, e anche per l'Assessorato nel momento in cui dobbiamo andare a compiere un salto di qualità con il piano sanitario regionale che purtroppo non c'è ancora. Dico "purtroppo", ma in certi momenti penso che sia anche un bene, perché in questi anni è maturata una cultura diversa. Sta maturando una visione più ampia dei problemi sanitari nel complesso della medicina sociale, nel rapporto con la tossicodipendenza, nel rapporto con la nuova psichiatria; in un diverso rapporto con il problema degli anziani che oggi sta scoppiando in termini drammatici in quanto in Lombardia abbiamo una situazione di trattamento economico per le case di riposo molto diseguale.
Il problema degli anziani cronici è un problema che certamente deve essere tenuto presente all'interno della medicina sociale. Ma i problemi di queste categorie, — degli anziani, degli handicappati, dei tossicodipendenti — sono problemi legati anche a un raccordo stretto con i problemi psicologici perché sono le categorie più deboli, sono le categorie più emarginate, sono le categorie verso le quali dobbiamo avere più attenzione. Non soltanto guardando

ai problemi medici e sanitari per se stessi , ma guadando anche e soprattutto ad un recupero di carattere psicologico che è assolutamente importante.
Fondamentale, per finire, è il fatto che ci si avvicini in termini moderni ad un tema di così grande importanza: è per questo motivo che desidero confortare e spronare gli autori ad andare avanti sulla strada di questa ricerca.

Secondo Capitolo
COME CREARE E PROMUOVERE UN MERCATO PER LA QUALITÀ DELLA VITA

Bengt—Ake Wennberg

PREMESSA

Nella vecchia fiaba la piccola principessa baciò il ranocchio ed il ranocchio divenne un bellissimo principe. Secondo Bruno Bettelheim la fiaba è un modo simbolico per introdurre la ragazzina al problema della crescita e del diventare donna. La favola descrive come la ragazza debba vincere la sua paura ed il suo disgusto per il ranocchio e come lei debba rompere il legame con il padre per poter vedere la bellezza del giovane uomo—principe.
La stessa fiaba può essere utilizzata per illustrare come gli impiegati di una compagnia o di una istituzione devono crescere nella relazione con i loro utenti. Nel vecchio modo di pensare l'utente è distante e invisibile. Ed è ancora migliore se non crea problemi. È veramente seccante quando fa richieste come il ranocchio nella fiaba. Perché dovrebbero gli impiegati esser costretti a giocare, mangiare e dormire insieme al disgustoso ranocchio? La risposta è semplice: perché essi sono obbligati a servire il cliente nello stesso modo in cui la principessa fu costretta a mantenere la sua promessa quando il ranocchio aveva mantenuto quella fatta a lei.
Questo articolo descrive la crescita di un mercato per la qualità della vita. Il mercato

per la qualità della vita è oggi molto ristretto, ma è in crescita. Le istituzioni non vogliono esaudire le richieste che provengono dagli utenti. Il problema è che non riescono ancora a vedere il principe e in che modo l'esaudire le richieste per la qualità della vita darebbe loro più risultati e più successo in futuro. Ritengo che il nostro compito sia quello di aiutarle a vedere.

Questo articolo presenterà ciò che ho imparato partecipando ad un progetto avviato dall'Associazione del Lavoro per l'Industria di Ingegneria Elettrica e Meccanica in Svezia. Le più grandi ed importanti industrie svedesi, come Volvo, Saab-Scania, Asea, Electroluc, Ericson appartengono a questa Associazione. Lo scopo del progetto era quello di trovare nuovi e più ampi efficienti processi per creare e sviluppare nuovi prodotti e servizi. Questo progetto, che è andato avanti per circa sei anni, è ora completato ed i nostri suggerimenti sono messi in pratica nell'industria. Essendo un ingegnere elettronico che aveva lavorato come consulente del management per venticinque anni, ed essendo uno dei pionieri nel training con i T-Groups in Svezia[1], il mio compito era quello di chiarire l'aspetto umano dei problemi.

Una delle nostre conclusioni è stata quella che è importante per i partecipanti nel lavoro di sviluppo imparare a vedere il "mercato" futuro. Senza alcune ipotesi circa il futuro è impossibile per essi valutare le diverse idee e dare subito delle priorità. Negli esperimenti praticati ho rilevato che la mia visione del

---

[1] AA. VV. "T – Group" CLUP 1988

mercato futuro era diversa da quella di coloro che erano specializzati in tecnologia. Questa fu un'area in cui potei dare un contributo importante. Non avrei potuto dare questo contributo se non avessi avuto la possibilità di lavorare con i T—groups e lo Sviluppo Umano. Questo è il motivo per cui ritengo che i formatori giochino un ruolo importante nel dar forma alla società futura.

2.1-LE DIALETTICHE DELLA VITA MODERNA

La maggior parte della gente riconosce una dualità tra ciò che potrebbe chiamare la propria vita privata e la propria vita professionale o lavorativa. Sappiamo che noi dobbiamo agire nella nostra vita professionale secondo degli standards e delle regole che non si applicano nella nostra vita privata. In Svezia, quasi tutte le persone tra i 16 ed i 64 anni sono coinvolte nella vita lavorativa. Ognuno è perciò soggetto a questo dualismo. La soluzione non sta nel dire che la vita lavorativa dovrebbe essere come la vita privata. Ed è anche impossibile dire che la vita privata debba essere trattata come la vita professionale. Ciascuno deve trovare una sintesi unica tra questi due mondi per sopravvivere psicologicamente.
Dal momento che non ci sono confini esterni ovvi o chiari tra questi due mondi dobbiamo affrontare il fatto che questi due mondi sono delle costruzioni mentali. Dobbiamo cambiare bruscamente con la mente la marcia da un mondo all'altro. Come possiamo allora elencare le differenze tra questi due mondi? Ho scoperto che un modo di spiegare la

diversità è di osservare i diversi significati delle nostre azioni nei due sistemi.
Un'azione nella sfera privata è vista come qualcosa che viene eseguita per soddisfare i nostri bisogni. Sembra essere accettato in genere che noi nella vita privata siamo liberi di scegliere ciò che viene incontro ai bisogni, nostri e a quelli degli altri. Nella vita professionale, d'altro canto, l'idea di base è quella di dare soddisfazione ai bisogni altrui. Il segnale che ci indica se noi siamo nella sfera professionale o nella sfera privata è il pagamento. Il pagamento ci impone degli obblighi. Qualsiasi cosa facciamo, la facciamo per qualcun altro. Nella vita professionale abbiamo clienti o utenti. Nella vita privata non ne abbiamo.
In molti casi è difficile dire chi è il cliente/utente o verso chi si hanno degli impegni, ma intuitivamente sappiamo che c'è qualcuno là fuori che dovrebbe trarre beneficio dalle nostre azioni e per il quale noi lavoriamo. Ciò che è singolare è che noi siamo professionisti e clienti/utenti allo stesso tempo. Come professionisti noi lavoriamo per altre persone, ma come clienti/utenti incontriamo persone che si suppone lavorino per noi.
Il modo per fare una sintesi di questi due mondi è, naturalmente, renderci conto che in entrambi i casi siamo degli esseri umani. Come cliente/utente umano possiamo capire e immaginare quale sarebbe un buon atto professionale nei nostri confronti, e come professionisti siamo in grado di capire e immaginare gli effetti dei nostri atti sul cliente/utente.

2.2- COME SI SVILUPPA IL MERCATO

In una relazione di uno dei più importanti istituti di ricerca dell'industria Svedese gli autori fanno la seguente affermazione circa il ruolo dell'economia (1986):
"Una parte importante della creazione del sapere industriale si svolge con lo sperimentare nuove combinazioni sul mercato. Possiamo osservare come le compagnie siano meglio preparate a testare e sperimentare sulla piazza del mercato per poter trovare buone applicazioni, piuttosto che svolgere una ricerca sistematica per trovare basilari soluzioni tecniche migliori... Nella nostra epoca sta perdendo importanza il risultato puramente tecnico e la questione centrale sarà la capacità del mercato di selezionare le buone applicazioni."
Possiamo riformulare ciò in un altro modo. Il significato della vita professionale è di creare una struttura dinamica nella quale la conoscenza e la tecnologia possano essere usate e trasformate in modo tale da contribuire alla soddisfazione dei bisogni di un cliente/utente.
Le dialettiche della vita di lavoro moderna affermano che i clienti/utenti ed i "lavoratori" sono le stesse persone ed hanno in comune una cosa, cioè essi sono tutti esseri umani. Lo sviluppo del mercato è perciò equivalente allo sviluppo del cliente/utente, il che, naturalmente, non è niente di meno che lo sviluppo dell'uomo.
Qualsiasi organizzazione che voglia sviluppare nuovi prodotti e servizi deve perciò interessarsi allo sviluppo uman o.
Ciò che il cliente/utente vuole, e ciò che

chiederà, si adatta alla propria visione di sé. I cambiamenti nel mercato possono, perciò, essere interpretati come cambiamenti nel modo in cui noi vediamo noi stessi come clienti o utenti. Se potessimo rispondere alla domanda di come il cliente/utente definirebbe se stesso, in futuro noi avremmo allora i mezzi per decidere quali prodotti e servizi sarebbero più adatti per le richieste future del mercato. Un modo per rispondere a questa domanda è quello di cercare dei cambiamenti nella vita professionale.

Dal momento che l'economia si adegua ai modi di pensare dei clienti i cambiamenti nella vita professionale rifletteranno questi modi di pensare.

Le curve presentate nella figura 1 sono tipiche. Curve simili si troveranno in quasi tutte le statistiche, qualsiasi sia il paese che prendiamo in considerazione. Le curve ci indicano che c'è uno scarto nel risalto che si dà alla vita professionale dal periodo del lavoro agricolo a quello del lavoro industriale ed in seguito dal periodo del lavoro industriale al periodo del lavoro con "l'informazione" (Russel 1984).

Cosa ci dicono queste curve circa i clienti/utenti?

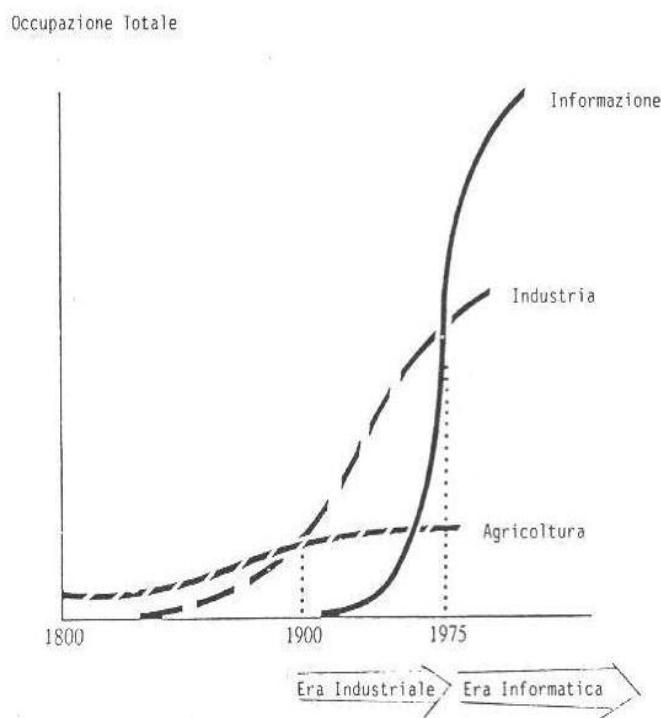
Nell'era agricola gran parte della vita professionale era ovviamente diretta a soddisfare il cliente nella sua qualità di consumatore. Con l'era industriale fu possibile soddisfare altre esigenze che potremmo definire come benessere. Questa era la società dei prodotti d'uso dove la relazione tra la vita professionale ed il cliente/utente era definita come vendita, acquisto e fruizione.

Occupazione Totale
Informazione
Industria
Agricoltura
1800
1900
1975
Era Industriale
Era Informatica
da P.Russel "An Awakening Earth"

Figura 1.

Il cliente era un acquirente di merci o servizi.
E che ne è allora dell'era dell'informazione?
Lars Ingelstam (1984) ha dimostrato in una relazione per il governo svedese che la società svedese di oggi si basa sull'idea del self service. La sua definizione concorda con quella di Alvein Toffier (1983) il quale descrive il cliente come prosumer:
"Prosuming è la produzione di beni e servizi, non per la vendita né per lo scambio, ma per il proprio uso."
Potremmo riformulare quest'affermazione in un altro modo. Stiamo lentamente cambiando atteggiamento verso i prodotti, la tecnologia e gli oggetti d'uso, i servizi. Per molti versi li abbiamo visti come qualcosa da avere. Ora stiamo vedendoli sempre più come qualcosa che noi vogliamo usare.

2.3- LA DOMANDA CRESCENTE DI UN'EFFICIENZA ESTERNA

Se il cliente dà sempre più importanza all'uso pratico dei "prodotti", cosa implica ciò per lo sviluppo di nuovi prodotti e di nuovi servizi?
Un modo per affrontare questo problema è di definire la differenza tra efficienza interna ed efficienza esterna. La differenza tra un acquirente ed un prosumer è che quest'ultimo è più interessato al "valore di utilità" di un prodotto che non al "valore di produzione" che viene di solito messo in campo. Non importa se il prodotto può essere prodotto economicamente e venduto a basso prezzo, se poi non funziona adeguatamente [2].

---

[2] N.d.r. Questo concetto è al centro del dibattito in Italia circa il servizio pubblico.

Il prosumer è pronto a pagare la differenza tra il valore di utilità ed il costo in sacrifici che deve fare per poter avere l'utilità del prodotto o del servizio. L'utilità ed i sacrifici non vengono sempre calcolati in denaro. Potrebbero essere calcolati in tempo speso, in sicurezza o insicurezza, in benefici sociali o in svantaggi sociali.
Questo mutamento avrà profonde conseguenze per la struttura della vita professionale e del processo attraverso il quale sviluppiamo nuovi prodotti e nuovi servizi. Il prodotto o il servizio deve essere costruito e fatto in modo tale che sarà facile, sicuro, e pratico da usare, ma questo non è sufficiente. Sappiamo che gran parte dei prodotti o dei servizi, comprendono una tecnologia molto complicata e che si basano su un sapere che può essere difficilissimo da comprendere per l'utente comune. Per semplificare l'uso è necessario muovere risorse dalla "produzione" interna al "fronte" e fornire sia i servizi materiali che quelli immateriali al consumatore. [3]
L'utilità del prodotto/servizio dipenderà allora direttamente dalla qualità della fornitura e in molti casi dalla fornitura stessa si ricaveranno i veri risultati.

2.4- LA RICERCA INTUITIVA DELLA QUALITÀ DELLA VITA

In qualsiasi modo formuliamo le domande di come elevare l'efficienza esterna dovremo sempre confrontarci con domande riguardanti

---

[3] N.d.r. Questa nota porta nei servizi pubblici a dare alla "fornitura" del servizio un'attenzione almeno pari a quella prestata all'organizzazione.

il comportamento del cliente/utente. Non possiamo fare nulla se il cliente stesso si comporta in modo distruttivo facendo confusione?

EFFICIENZA INTERNA
EFFICIENZA ESTERNA
UTILITA' VALORE
GUADAGNO
COSTO DEI SACRIFICI
BUONA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
K
SERVIZI IMMATERIALI
A/E
M
PRODUZIONE EFFICIENTE
COMPORTAMENTO DEI CONSUMATORI
T
AMPIA RIDONDANZA
SERVIZI MATERIALI

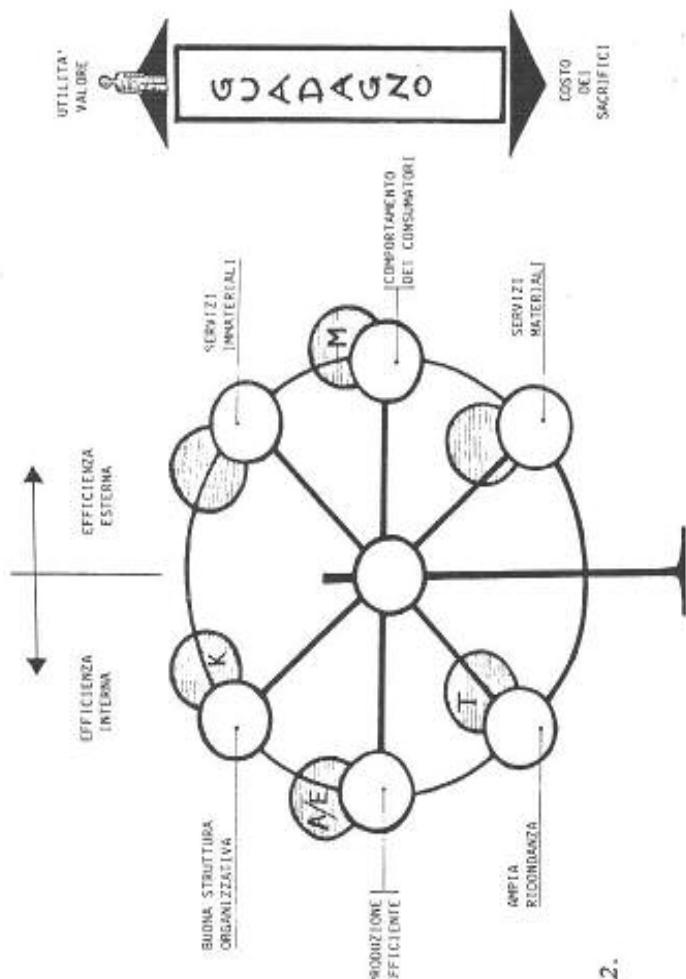



Figura 2.

Questo problema fu ben formulato in un programma svedese su come trattare con gli alcolisti.
"Noi possiamo aiutare gli alcolisti quasi in tutto e dar loro tutti i tipi di trattamenti e servizi, ma c'è una cosa che non possiamo fare: noi non possiamo essere sobri al loro posto. Rimanere sobrio è qualcosa che essi devono fare da soli".
Sappiamo che un uso efficiente di un computer richiede un cambiamento nelle abitudini di lavoro e perciò un cambiamento del comportamento. Nello stesso modo in cui l'essere sobrio per gli alcolisti presenterà una qualità della vita più elevata, l'uso del computer può presentare all'individuo una qualità della vita più alta. È ragionevole pensare che dobbiamo rassegnarci e lasciare il problema all'individuo e sperare che egli cambierà da solo? Il servizio dovrebbe includere un po' di aiuto per cambiare il comportamento individuale? È ovvio che si richiede questo per gli alcolisti, e sappiamo che questo viene richiesto in molti casi in cui vogliamo perfezionare nuove conoscenze e nuove tecnologie. La risposta è, naturalmente, che noi vogliamo aiutare il cliente ad usare un comportamento più costruttivo. Se vogliamo fare questo, dobbiamo rispondere ad alcune domande basilari.
"Come posso/possiamo determinare se un prodotto, un servizio o un'azione che noi forniamo come protagonisti della vita professionale sarà di aiuto al cliente ed avrà più valore per lui di un altro prodotto, servizio o azione?"
Trovo più facile e più costruttivo riformulare

la domanda come segue:
"Come può un cliente stabilire se un prodotto, un servizio o un'azione che è diretta a lui dalla vita professionale, ha più valore per lui di un altro?"
A queste domande non si può rispondere, naturalmente, se non siamo in grado di rispondere a quest'altra domanda:
"Cosa si intenderà per qualità della vita e come possiamo determinare se i nostri sforzi faranno una differenza?"

2.5- ENTRANDO NELL'ERA DELLA CONSAPEVOLEZZA

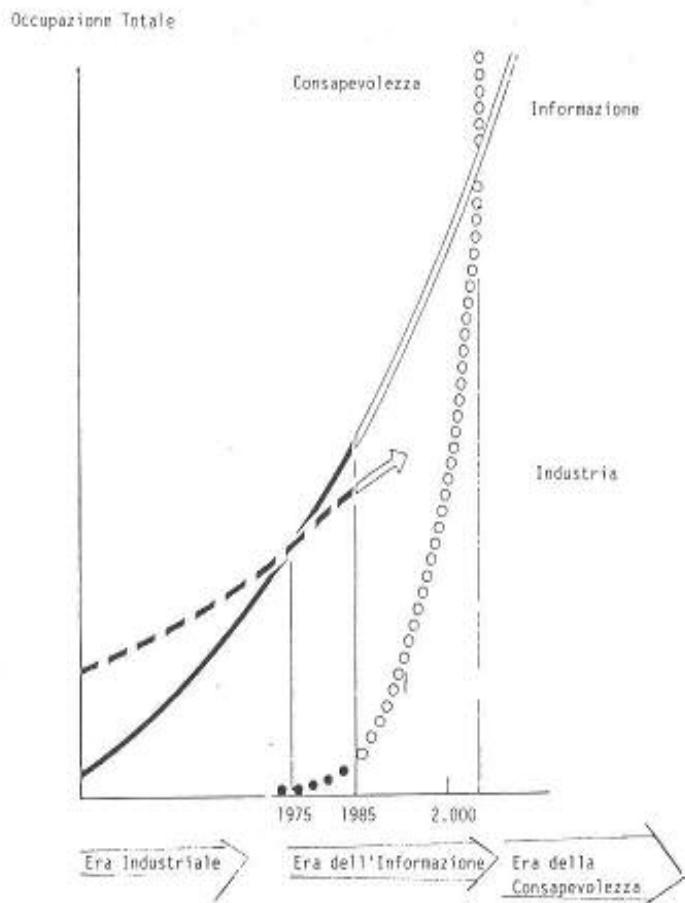
Dalle curve della figura 1 si può concludere che le tendenze verso il cambiamento inizino molto presto, in linea di massima, sarebbe stato possibile identificare il progresso dell'era industriale già durante la metà del IXX secolo. Allo stesso modo sarebbe stato possibile prevedere l'era dell'informazione già durante la metà del XX secolo. Il criterio per far questo sta nell'osservare il tasso di crescita nell'impiego in certi settori della vita professionale.
Un calcolo simile è stato fatto da Peter Russel (vedi figura 3). Egli ha contato semplicemente il numero delle persone, dei libri e degli articoli scritti ogni anno in un campo che ha definito come la professione del "far prendere coscienza alle persone". Le attività in questo campo sembrano raddoppiarsi nel giro di tre—cinque anni. La crescita esponenziale è più alta della crescita di qualsiasi altro periodo della curva dell'informazione.

Occupazione Totale
Consapevolezza
Informazione
Industria
1975
1985
2.000
Era Industriale
Era dell'Informazione
Era della Consapevolezza
da P.Russel "An Awakening Earth"

Figura 3.

Russel ha fatto un'analisi molto interessante di come questo sviluppo si adegui alla evoluzione complessiva della vita e dell'umanità (Russel 1984).
Ci sono, naturalmente, molte difficoltà nel fare una simile previsione, ma sembra non esserci alcun modo per negare che c'è un crescente interesse da parte dei consumatori per la qualità della vita.
Non c'è alcun dubbio a mio modo di vedere che questa tendenza nel 2000 ha creato la più rapida crescita del mercato di tutte le categorie.
A coloro che ritengono che ciò non sia realistico ed hanno una visione molto più pessimistica vorrei far rilevare che la difficoltà nell'osservare questa tendenza può risiedere nel nostro modo tradizionale di osservare le regole della vita economica. Il cambiamento non avverrà mai, comunque, nelle regole. Esso andrà sempre oltre le regole. Come possa avvenire ciò lo dimostrerò nel prossimo paragrafo.

2.6- LA TEORIA DELLA QUALITÀ DELLA VITA DI McNEAF

Una delle esperienze più emozionanti della mia vita è una conferenza di Manfred McNeaf avvenuta a Stoccolma nel 1985. In questa conferenza, che purtroppo non è stata pubblicata, egli presentò una teoria economica basata sulla no stra attuale conoscenza della natura dell'uomo e compatibile con le tendenze dell'economia del nostro tempo.
Le teorie tradizionali dell'era industriale presumono che i bisogni umani siano

indefiniti ed insaziabili. Questo presupposto si accorda naturalmente, con la visione del cliente come un compratore di beni prodotti in massa. Manfred McNeaf postula, comunque, che questa visione del cliente debba cambiare. Da quel che sappiamo i bisogni di base degli esseri umani sono di numero limitato e devono essere soddisfatti affinché l'essere umano sia sano. Se i bisogni di base non vengono soddisfatti, ciò porterà a deficienze e patologie allo stesso modo come la fame può portare a tutti quei tipi di malattie e disturbi nel funzionamento del corpo.
Basandosi su questo postulato Manfred McNeaf fa una distinzione tra bisogni e "soddisfattori".
Egli propone di definire un bisogno di base come qualcosa che appartiene alla natura umana ed è fondamentalmente simile per tutte le culture e tutti i popoli. Alcuni dei bisogni di base, come li definisce Manfred McNeaf, sono presentati nella figura 4. Comunque non è importante quale tassonomia si usi se definiamo il bisogno come qualcosa di comune a tutti gli esseri umani.
I "soddisfattori" sono, comunque, diversi per le diverse culture e per i diversi popoli.
I "soddisfattori" possono variare indefinitamente anche se alcuni di essi possono essere stati istituzionalizzati dall'abitudine.
I "soddisfattori" sono gli oggetti che gli esseri umani usano per soddisfare i loro bisogni primari.
Definiti in questo modo è facile riconoscere che i bisogni non possono essere separati e trattati individualmente. I bisogni sono

interdipendenti ed interagiscono l'uno con l'altro. Inoltre, i soddisfattori non possono essere trattati come qualcosa che soddisfa solo certi bisogni.

LISTA DEI BISOGNI DI BASE PRESENTATA DA MANFRED MC NEAF	
Persistenza	- Sostanza
Produttività	- Sicurezza
Affettività	- Amore
Comprensione	
Partecipazione	
Divertimento	
Espressività	
Identità	- Senso
Libertà	
Tutti i bisogni sono interdipendenti ed interagenti.	

Figura 4.

Soddisfattori possono essere, per esempio, comportamenti cooperativi che soddisfano molte necessità di molte diverse persone. Quando una madre dà il proprio seno al suo piccolo, questo è un atto che è significativo per la madre e per il bambino in diverse prospettive.
I soddisfattori possono essere definiti come comportamenti appresi che utilizzano i beni ed i settings sociali per soddisfare le necessità di una o più persone. La vita economica può di conseguenza essere definita come una struttura per produrre soddisfattori come illustra la figura 5.

BISOGNI DI BASE
LA VITA ECONOMICA
FACILITA LA STRUTTURAZIONE
E LA
PRODUZIONE
SODDISFATTORI
SODDISFATTORI

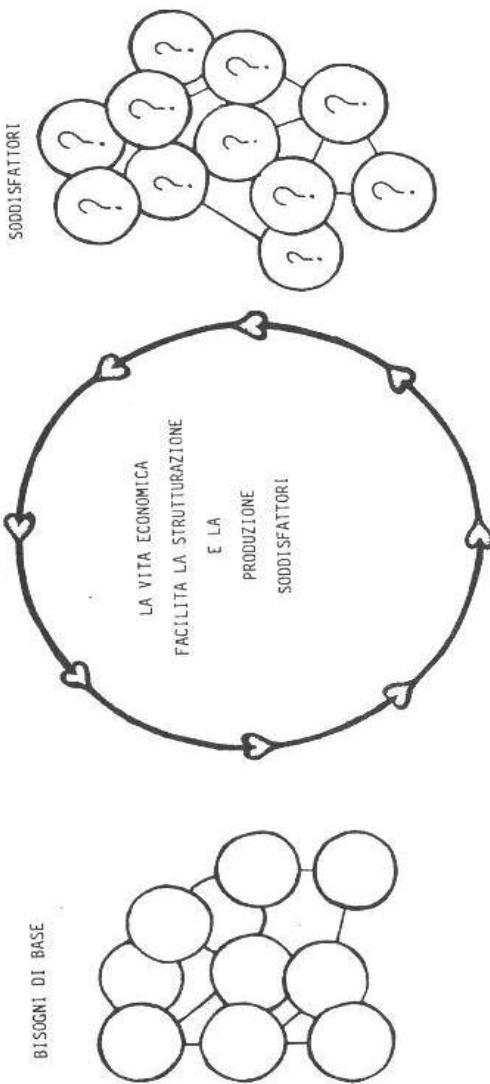



Figura 5.

2.7- LA FORMAZIONE DI SODDISFATTORI

Se prodotti e servizi possono essere visti come strutture affinché il cliente sviluppi ed utilizzi i soddisfattori, allora sarebbe interessante speculare su come questi soddisfattori si sono formati e su ciò che sarà o potrà essere fornito dalla vita professionale per alzare la qualità della vita.

Le risposte a queste domande sono, naturalmente, ben conosciute nella psicologia e nella sociologia moderne. Tutti gli esseri umani si sforzano per arrivare ad un'auto-realizzazione, vale a dire che si battono per trovare dei soddisfattori che soddisfino i loro bisogni primari.

Proprio come un albero che, avuto il nutrimento sufficiente, cresce con una forma armoniosa, l'essere umano sviluppa modelli di comportamento che lo aiuteranno a sopravvivere fisicamente, psicologicamente e socialmente purché gli siano dati il sostentamento e l'aiuto necessari.

La crescita, comunque, non avverrà automaticamente.

L'apprendimento di nuovi comportamenti e l'adozione di soddisfattori costruttivi possono avvenire solo attraverso il controllo delle difficoltà e dei problemi. Così lo sviluppo non avverrà senza dolore e confusione. Sta sempre all'individuo trovare soluzioni uniche ai suoi problemi esistenziali unici.

Lo sforzo è, comunque, un'interazione tra l'ambiente fisico e quello sociale. In questa interazione lo sforzo può essere bloccato e non avere alcun risultato. Le difficoltà possono essere troppo pesanti. Le condizioni

possono essere pessime. L'ambiente può essere troppo duro e l'aiuto disponibile ed il sostegno sociale possono essere insufficienti. Se è così, l'individuo troverà altri tipi di soddisfattori che egli usa al posto di quelli costruttivi. Quando studiamo il come le persone cercano di soddisfare i loro bisogni primari, osserveremo allora tutti i tipi di combinazione di soddisfattori. Alcuni di essi condurranno ad un'alta qualità della vita mentre altri condurranno all'autodistruzi one.
Per poter illustrare come sviluppare prodotti e servizi per una qualità della vita elevata possiamo fare le seguenti classificazioni di soddisfattori:

2.7.1- Soddisfattori di Sviluppo

Questi sono soddisfattori che hanno il potenziale di poter dare alla pers ona una sensazione di successo o una sensazione che egli sarà in grado di soddisfare le proprie necessità attraverso i propri sforzi e attraverso il proprio "essere".
Gli "sviluppatori" producono sensazioni di crescita, armonia, di conoscenza e identità.

2.7.2- Soddisfattori di sostegno/sollievo

Sono soddisfattori che permettono che la vita segua il suo corso. I soddisfattori di sostegno sono le procedure abitudinarie ben note che, è provato, diano dei cambiamenti predeterminati. Hanno la funzione basilare di controllare e stabilizzare l'ambiente. Producono sensazioni di sollievo.

2.7.3- Soddisfattori di compensazione

Sono i soddisfattori che vengono usati per compensare i bisogni non soddisfatti. Sono reazioni all'impotenza. La sensazione di

impotenza li rende necessari per dar sfogo all'aggressività, all'ansia, alla paura, alla delusione. I compensatori spesso utilizzano modi innaturali per fermare o creare stimoli che potrebbero chiamarsi modi abituali di auto-consolazione. I compensatori utilizzano sogni e fantasie per evitare la realtà.
I compensatori producono sensazioni di vuoto e solitudine.

2.7.4- Soddisfattori devianti
Sono soddisfattori che vengono adottati come sostituti dei bisogni in questione. Le devianze nascondono il vero bisogno e verranno erroneamente identificate con il bisogno. Non producono qualità della vita e legheranno l'individuo in un circolo vizioso negativo che si autoalimenta. Le devianze producono sensazioni di orrore, ansia, paura.

Non considero questa classificazione completa o coerente, ed è facile vedere che ho preso in prestito queste considerazioni da molte fonti.
La considerazione che trarrò da questa classificazione è quella di dimostrare che il pensiero economico tradizionale, circa i bisogni umani e circa i prodotti e i servizi che dovrebbero essere migliorati possono produrre una bassa qualità della vita, sebbene sembrino soddisfare alcuni bisogni.

2.8- PER ATTIVARE IL MERCATO DELLA QUALITÀ DELLA VITA

L'uso dei compensatori ed il sostegno delle devianze producono sentimenti negativi ed una sensazione di svalutazione sia per coloro che li utilizzano che per coloro che sono

coinvolti professionalmente nel fornire beni e servizi che rendono possibile quell'uso.
Manfred McNeaf definisce la povertà come la situazione in cui le persone non possono soddisfare i loro bisogni primari. La povertà non è solo una questione di denaro. C'è la povertà in amore, la povertà in libertà, la povertà in identità. Poiché i bisogni sono interdipendenti è impossibile selezionare la sopravvivenza fisica come l'unico segno di povertà ed il benessere come l'unico mezzo per creare una più alta qualità della vita.
La povertà creerà ciò che McNeaf definisce patologie economiche e sociali. Questo sistema patologicamente comportamentale sostiene la povertà e ferma lo svilupp o economico costruttivo. Il modo per cambiare questa situazione sta, naturalmente, nel chiedere più servizi e prodotti che aiutino a creare più qualità della vita e nel non sostenere società ed istituzioni che forniscono servizi e prodotti che generano povertà.
Possiamo prevedere che ciò è esattamente ciò che avverrà sul mercato. A coloro che non credono a questo sviluppo del mercato consiglierò di pensare alle alternative. Da qualsiasi punto noi guardiamo il problema, sembra esserci una sola raccomandazion e da fare e cioè di promuovere un mercato per la qualità della vita per l'essere umano in quanto professionista e in quanto consumatore.

2.9- COME AGEVOLARE IL CAMBIAMENTO

È facile chiedere strutture e aiuto per produrre una qualità della vita più alta. Il

compito di inventare ed offrire questo aiuto in modo professionale è molto più difficile. È questo, naturalmente il problema chiave. Ci sono indicatori che ci dicono come dobbiamo agire e in che direzione dobbiamo pensare? Io ritengo di sì.
Il problema è connesso, naturalmente, al cambiamento del comportamento.
I soddisfattori sono comportamenti appresi e secondo Chris Argyris (1982) possono essere considerati come teorie in azione. Sono strutture mentali che dipendono dal tempo che legano il passato con "l'ora" e sono dirette verso un futuro atteso. La spiegazione esauriente di queste teorie è stata presentata altrove (Wennberg 1987).
Le teorie in azione sono diverse da ciò che Argyris definisce le teorie sposate con le quali la persona presenta e spiega come agire. Le teorie sposate sono rappresentazioni simboliche indipendenti dal tempo che la persona usa per dare un senso al mondo. L'acquisizione delle teorie in azione è un processo di apprendimento primario e la rappresentazione simbolica di queste teorie è un processo di apprendimento secondario.
Allo stesso modo possiamo definire i valori come valori sposati e valori in azione. I valori sposati sono i valori che le persone esprimono pubblicamente e ciò che esse dicono di volere o che vorrebbero valorizzare. I valori in azione sono, tuttavia, ciò che le persone attraverso l'esperienza spererebbero e ciò che proiettano come futuro nelle teorie in azione. Da questo ragionamento rimane ovvio che alcuni valori sposati non sono reali per persone che non sono mai state in grado

di sperimentare situazioni connesse con questi valori laddove i bisogni primari sono stati soddisfatti. Possono al contrario aver sperimentato frustrazione e paura associate a certi valori sposati.
D'altro lato ci sono molte persone che hanno altri tipi di esperienza e che sanno che ci sono modi per ottenere ciò che una persona vuole realmente, vale a dire soddisfare i bisogni primari e liberarsi dei blocchi e facilitare il cambiamento. Sappiamo che si può fare, riapprendendo e reinterpretando le teorie in azione. Questo è un processo ben noto ed è alquanto ovvio che c'è una grande esperienza di come ciò possa essere di fatto e di come i "cattivi" soddisfattori possono essere cambiati in buoni soddisfattori. In larga misura è questo ciò che sta dietro al "movimento di presa di coscienza" esplorato da Peter Russel.

2.10- L'ATTEGGIAMENTO FACILITANTE

Gran parte delle attività di sviluppo umano sono state dirette per migliorare la vita professionale. Io suggerisco che questi sforzi sono male indirizzati. Lo sforzo per lo sviluppo umano dovrebbe invece essere indirizzato ad aiutare istituzioni e società a fornire servizi e prodotti che, in modo migliore di quanto non succede oggi, offrano buoni soddisfattori e riducano la povertà nel mondo.
L'atteggiamento di base per far ciò dovrebbe essere quello del facilitare. Questo atteggiamento nacque nel primo T-group a Bethel e all'inizio dei NTL (Bradford 1964).
La parola facilitare è difficile da tradurre e

può essere spiegata come “liberare dalle difficoltà o dagli ostacoli, rendere più facile, aiutare, assistere”.
La parola facilitatore viene usata per descrivere il professionista che è responsabile dell’aiutare nell’apprendimento e nello sviluppo. Un facilitatore può in questo modo essere definito come colui che rende possibile lo sviluppo umano.
Il processo facilitante può essere considerato come quel processo in cui le strutture del professionismo aiutano il cliente in modo tale che essi abbiano le opportunità di determinare per sé una vita più ricca .
Se ritorniamo alla relazione del più importante istituto di ricerca industriale Svedese scopriamo che questo è esattamente ciò che là si propone ed è il modo in cui si definisce l’economia attuale.
Il cerchio si chiude. Il concetto di facilitazione si può utilizzare in tutti i tipi di organizzazione.
Per essere in grado di guidare un’automobile il cliente ha bisogno di un’automobile. In ogni caso, egli ha anche bisogno di vincere le ansie, ha bisogno di imparare a guidare la macchina, ha bisogno della patente, ha bisogno delle informazioni sulle regole del traffico, ha bisogno di un servizio per il suo veicolo. Tutte queste attività, si può dire che siano parte dei servizi professionali che facilitano la sua qualità della vita.
In futuro i pianificatori e i formatori saranno necessari come facilitatori per aiutare le società e le istituzioni a sviluppare e offrire i servizi che creino sviluppi e non devianze. L’area in espansione del “rendere coscienti” ha un grande futuro.

Bibliografia

Argyris C., *Reasoning, Learning and Action:* Individual and Organisational — San Francisco, Josey Bass, 1982.

Bettelheim B., *The Uses of Enchantement.* The Meaning and Importance of Fairy Tales, 1975.

Bradford L.P., *National Training Laboratories,* Its History '47-'70, 1974.

Honko J., *Challenges of Future Changes for Management and Management Development.* The finnish Journal of Business Economics, 1984: 3, 239-252, 1984.

Ingelstam L., *Arbetets varde och tidens bruk.* — Stockholm, Liber.

Ivi , *Kunskap, Information och Tjànster,* Stockholm, Industrins Utredningsinstitut, 1984.

Russel P. , *The awakening Earth,* 1982.

Sveiby K. E. , *Kunskapsforetaget.* - Stockholm. Liber, 1986.

Toffler A. , *Previews. and Premises.* — London. Pan Books, 1984.

Wennberg B.A., "L'approccio comunicativo: ciò che penso K. Lewin abbia realmente scoperto", in T-Group AA.VV., Clup, Milano, 1987.

Wennberg B.A. *Att samtala om produktutveckling.* — Stockholm Sveriges Mekanfòrbund, 1986.

Terzo capitolo
IL MARKETING DALL'IMPRESA AI SERVIZI SOCIALI
Augusto Morello

C'è una generazione di uomini di marketing, dei quali io sono forse il più vecchio, che accusa la stessa disciplina del marketing di essere stata troppo spesso utilizzata a fini di manipolazione sociale e psicologica. Spesso appaiono queste critiche sul carattere manipolatorio, queste accuse nei confronti della manipolazione da parte del marketing che da un lato possono essere spiacevoli, ma dall'altro alla gente del marketing di un certo periodo hanno fatto molto piacere.
Dire, infatti, a qualcuno che riesce a manipolare gli altri, significa mettere in luce un suo straordinario potere sugli altri, sulla loro personalità e sulle loro idee, al punto da riuscire ad influire sulle loro opinioni, le loro scelte, i loro stessi comportamenti.
Se così fosse nella realtà, probabilmente gli uomini politici si sarebbero già appropriati delle tecniche del marketing in maniera molto più solida ed efficace di quanto non sia in realtà accaduto fino ad ora e soprattutto nel nostro Paese.
Devo dire comunque che di marketing se ne è fatto molto. Io mi limiterò ad evidenziare alcuni principi di fondo propri del marketing.
Il primo elemento — puramente informativo — che mi pare utile sottolineare riguarda il momento in cui si è cominciato a parlare di

marketing in termini espliciti. Intendo riferirmi all'uso del termine e non tanto delle procedure: io credo infatti che di marketing se ne sia sempre fatto. Non credo che venditori, clienti, politici che si incontravano, per esempio, nel porto di Ostia Antica nel periodo in cui esisteva la civiltà romana facessero qualcosa di diverso dal marketing attuale.
Semplicemente non lo chiamavano in questa maniera. Si è cominciato ad usare questo termine fra il 1926 ed il 1928 negli USA. Allora si è cominciato ad introdurre un concetto che a mio parere è valido ancora oggi: il concetto, cioè, che il prodotto che si vende è un elemento del marketing che si fa ed è un elemento fondamentale della commercializzazione del prodotto.
In altri termini, non si può distinguere il prodotto da come si vende.
Questo principio sembra una cosa ovvia oggi, ma non lo era certamente in passato, e devo dire che in alcune imprese, soprattutto le più piccole o comunque quelle meno avvertite, questa impostazione esiste ancora. Per esempio, esiste ancora la distinzione fra direttore marketing e direttore commerciale. Non c'è nessun dubbio che il problema dell'introduzione del concetto di prodotto dentro la dottrina del marketing sia il punto sulla base del quale dobbiamo cominciare a ragionare in termini di servizi.
Però prima di fare questo bisogna vedere che cosa è il prodotto visto in termini di marketing. Per un produttore, un prodotto è semplicemente la sua fisicità.
Introdurre il concetto di prodotto nella concezione generale del marketing, della

commercializzazione, è un fenomeno che è stato fondamentale nella storia del marketing ancora di più di quell'altro principio di Kotler (a suo parere fondamentale della dottrina del marketing) il quale sottolinea la necessità di occuparsi del consumatore.
In realtà, la vera condizione attraverso la quale si serve il consumatore, o l'utente, è quella di concepire il prodotto dentro ad una strategia di marketing e non viceversa.
La seconda condizione del marketing è che dentro al concetto di prodotto, dentro al prodotto, esistono due grandi categorie, che sono in parte contrapposte ed in parte correlate, ma che vanno accuratamente distinte proprio perché queste serviranno a definire la differenza che esiste fra un prodotto fisico ed un servizio.
Da un lato esiste la struttura del prodotto; dall'altro esiste la prestazione del prodotto stesso. Attraggo l'attenzione del lettore sul fatto che, data una struttura di un prodotto, esso non può avere che uno ed un solo complesso di prestazioni, mentre definite le prestazioni di un prodotto, esso in qualche misura e con pochi scarti, può essere ottenuto anche con strutture diverse.
Quindi il grado di libertà nella definizione di un prodotto è determinato sostanzialmente dal fatto che chi vuol produrre correttamente deve prima definire le prestazioni di quel prodotto e poi precisarne la struttura.
Questo è un aspetto molto importante.
Molta gente contraddistingue e contrappone la politica di marketing di un'azienda orientata al mercato, a una politica dell'azienda orientata al prodotto. Io ritengo che questa distinzione sia inconsistente.

Quello che è importante è che la politica di un'organizzazione può essere orientata al mercato oppure alla produzione. In altri termini, le organizzazioni che hanno fatto meno marketing in questi ultimi tr ent'anni in Italia, sono quelle che hanno privilegiato le strutture organizzative della produzione e hanno invece inserito dentro le strutture di marketing delle condizioni di vincolo determinate dalla produzione stessa. Mentre, al contrario, il problema i mportante è quello di definire la prestazione, cioè come il prodotto si fornirà, e poi definire le condizioni della struttura.
Questo non è sempre possibile, perché là dove esiste quello che oggi si chiama "hardware" diminuisce la flessibilità di ottenere prestazioni diverse o uguali con strutture diverse, e questa è una delle ragioni per le quali le imprese tendono a continuare ad essere abbastanza production -oriented anche se non sono affatto production - oriented in senso istituzionale. Per esempio, un'azienda che produce detersivi oggi sembra molto orientata al mercato. Ma è falso, perché in realtà i suoi impianti di produzione dei prodotti sono impianti che non cambiano da trent'anni. Forse avrà cambiato alcuni aspetti di produzione in termini di informatizzazione delle strutture, ma la sostanza della struttura del prodotto non è sostanzialmente cambiata. Se è cambiato qualcosa, riguarda gli ingredienti, oppure qualche aspetto della prestazione soprattutto per la parte connessa all'aspetto ecologico. Ma sostanzialmente il problema dell'azienda non è quello di essere orientata al mercato, ma è quello di vendere una struttura che non

si vuole e non si può cambiare.
Questo è un caso di marketing non corretto che ci costa caro in termini sociali, in termini economici e che alla lunga può costare caro anche alla stessa impresa di produzione di detersivi. Le varie grandi aziende produttrici di detersivo sono tese all'aumento o almeno alla difesa di una specie di mostro sacro che è la "quota di mercato".
Tutta la pubblicità, le attività di promozione e di incentivazione, le politiche di prezzo, le politiche di promozione sulla distribuzione, le idee che si hanno sulla classificazione della distribuzione, le modificazioni di prodotto e imballaggio, sono sostanzialmen te connesse al mantenimento della quota di mercato. Ora, in Italia è accaduto che le grandi aziende di questo settore — emanazione in genere delle multinazionali statunitensi — hanno incontrato negli ultimi 5/6 anni sulla loro strada una concorrente italia na che nel giro di breve tempo ha raggiunto una quota di mercato intorno al 6% strappato alle grandi aziende, che in questa maniera hanno perduto economicamente molto più che se avessero investito in strategie e macchinari più moderni.
Ciò prova che se il prodotto possiede delle vere e proprie condizioni di vantaggio rispetto ad altri prodotti, prima o poi il consumatore sfrutta questa situazione.
Un altro aspetto importante è che all'interno delle prestazioni dei prodotti si possono distinguere due filoni. C'è un tipo di prestazione che possiamo chiamare "strumentale" e che è relativa alla funzione del prodotto (a cosa serve questo prodotto). È molto improbabile che esistano persone

che comprano oggetti che non servono a niente. Potranno essere funzioni secondarie o di natura superficiale, ma comunque esistono; possono essere anche funzioni fra loro diverse e molteplici. Ma esistono poi delle altre prestazioni che rappresentano un sistema complesso e che si chiamano prestazioni culturali. Intendiamo per prestazioni culturali tutte quelle prestazioni che non sono strumentali.
Questi aspetti culturali sembrano essere poco osservati, ma in realtà è esattamente il contrario. Infatti, nel complesso della società, la valutazione dei fenomeni anche sottili finisce per essere molto determinante. Ecco perché i pubblicitari sono molto attenti ai messaggi, al loro aspetto esteriore: perché la gente nota le sfumature. Ho voluto sottolineare questo aspetto perché le prestazioni culturali hanno determinato un fenomeno molto importante che sicuramente è anche di grande interesse per coloro che producono servizi. In questo momento il punto di forza di tutta la produzione del nostro paese è costituito dal design, dall'aspetto estetico e formale del prodotto che è ciò che — in ultima analisi — ci consente di vendere. Queste prestazioni culturali sono dunque ciò che consente di superare delle carenze nel campo della produzione di prestazioni strumentali.
Se questa situazione è efficace per quanto riguarda la bilancia commerciale del nostro Paese, può altrettanto offrire buoni risultati nel settore dei servizi.
Ma cosa c'è di diverso fra Marketing commerciale e Marketing dei servizi?
Kotler — il principale teorico del marketing —

ha introdotto il principio delle “4 P”: Prodotto, Prezzo, Posto e Pubblicità; questi quattro elementi costituiscono i vertici di un quadrilatero il quale può produrre sei relazioni possibili fra i vertici stessi. Tali sei relazioni possibili evidenziano due fatti molto importanti: il primo è che si può fare del marketing partendo da uno qualsiasi di questi quattro elementi di base, purché esso sia ben determinato ed individuato come elemento di partenza.
Il secondo è che, da qualunque vertice si parta, esiste una serie diversa e multiforme di percorsi che non sono uno solo, per progettare una politica di marketing: sono le variabili inserite nel percorso che determineranno il successo o l’insuccesso dell’operazione.
La cosa che distingue profondamente i servizi dai prodotti è il fatto (abbastanza sconvolgente le tesi del marketing) per cui il servizio viene erogato, cioè distribuito, nello stesso momento in cui viene prodotto. È questo un fenomeno molto importante: non esiste un momento di distacco fra “produzione” e “vendita” come succede nell’azienda industriale o artigianale. Per questo la distinzione fra production-orientation e market-orientation è fasulla. Dunque il problema di fondo è quello di definire che il “servizio” è una struttura che si esplicita nel momento in cui si usa. Questo però determina la grande difficoltà della produzione di marketing nei servizi, anche perché quest’ultima si basa su una disciplina molto analitica ed in cui esistono molteplici specializzazioni nelle funzioni.
Un altro elemento importante è costituito dal

fenomeno della segmentazione dei consumi, fenomeno peraltro molto significativo attualmente anche nel settore commerciale.
Qualche anno fa sembrava ad alcuni un fenomeno irrilevante e di breve durata; oggi è ormai ampiamente chiaro che non è più possibile pensare alla standardizzazione dei prodotti ed alla massificazione degli stessi oltre che dei gusti dei compratori. Oggi più il prodotto da vendere è impegnativo e costoso, più viene posto sul mercato in versioni fra loro differenti adatte a tutti i possibili clienti.
Questo aspetto della segmentazione è molto importante nel settore dei servizi proprio perché essi dovrebbero rispondere a problemi ed esigenze diverse. Da tale punto di vista sono necessari:

- — un servizio di informazione che permetta alla gente di conoscere i servizi disponibili sia nel senso di pubblicizzarne l'esistenza, sia esplicitandone le caratteristiche e le finalità;
- — un intervento —magari pubblicitario e/o promozionale — che evidenzi l'utilità del servizio stesso;
- — modalità di erogazione del servizio e delle sue prestazioni compatibili col sistema di vita della popolazione fruitrice di esso (la compatibilità riguarda la comprensione del perché un servizio è erogato in un certo modo, del suo costo economico, del livello di accettazione sociale di esso).

Dunque nel campo dei servizi sono necessari tre tipi di segmentazione.
La prima riguarda i soggetti ai quali saranno destinati i servizi stessi. In questo settore ci si dovrebbe abituare ad utilizzare la ricerca,

anche a livello più raffinato che nel settore commerciale.
Il secondo tipo di segmentazione riguarda quelli che potremmo indicare come "pseudosoggetti", cioè coloro che sono i reali "richiedenti" in caso di inabilità dell'utente di un servizio (minori, anziani, handicappati, ecc.): essi agiscono da intermediari fra chi esprime esplicitamente o no e consapevolmente o no un bisogno ed il servizio che può offrirglielo. La loro posizione è tale da poter influenzare il rapporto fra le due parti anche in termini drastici. Ciò dipende anche dalla loro posizione che li rende fruitori indiretti di un servizio, attraverso le persone cui sono strettamente legati e che sono bisognose di cure particolari.
Il terzo elemento, forse ancora più importante degli altri due riguarda quelli che sono indicati nel mondo delle imprese come "stakeholders", cioè coloro che sono considerati i "compagni di viaggio", gli osservatori esterni, quelli che comunque possono avere influenza sul futuro del servizio stesso. Si può trattare dell'Assessore specifico di quel settore, del sindacato, del Sindaco: insomma tutti coloro che stanno intorno, in quella comunità ed in quel territorio, al servizio che viene erogato.
Ciascuno di questi tre segmenti può a sua volta essere segmentato perché contiene al suo interno diversificazioni ulteriori.
Il problema del Maketing nei servizi è dunque molto complesso e va affrontato con serietà e professionalità ancora maggiori dal momento che si tratta di un terreno nuovo.
Gli elementi da tener presenti in questa

situazione sono:

1- la scelta delle strategie di promozione: forse oggi occorre fare una riflessione su tutte le comunicazioni a sfondo “terroristico”, che cioè fanno leva sulla paura per modificare il comportamento delle persone; attualmente sembrano molto più efficaci le comunicazioni che fanno leva su aspetti di tipo collettivo;
2- il fatto che la risposta è sempre proporzionale allo stimolo dato e che fra i due ci deve comunque essere congruenza (per es. fra “immagine” del servizio e sue reali prestazioni);
3- il design dei servizi: è questo un aspetto molto considerato in campo commerciale per quanto riguarda i prodotti, ma altrettanto trascurato nel settore dei servizi; dal momento però che design è un elemento determinante nella “vendita” occorrerà prenderlo in considerazione anche nel settore sociale, perché in esso ancora più che per gli oggetti di commercio, è importante sottolineare la personalizzazione dell’offerta. In quest’area sembra inevitabile pervenire a dei sistemi flessibili che consentano di soddisfare il maggior numero di esigenze.

Quarto Capitolo
STRATEGIE PUBBLICITARIE ED ENTE PUBBLICO
Daniele Mengacci

È noto, perlomeno agli uomini del settore, che la comunicazione di interesse pubblico, o di servizio pubblico, in Italia è nata da pochissimi anni ed è ancora ad uno stadio primitivo e un po' improvvisato.
Cito degli esempi: anni fa il Ministero delle Poste istituì il codice di avviamento postale. Quindi fece una campagna pubblicitaria — durata fra l'altro per un periodo di tempo abbastanza lungo — per convincere il cittadino ad usare negli indirizzi il numero di codice delle località di destinazione. Oggi questa procedura viene utilizzata con una certa regolarità. Ma tutti sappiamo anche che i sistemi meccanografici in grado di leggere automaticamente questi codici, e quindi di accelerare le procedure di smistamento e di distribuzione della posta, non funzionano ancora a livello nazionale. Dunque questo dispositivo è reso di fatto inoperante.
La prima osservazione che deriva da una tale situazione è relativa al rapporto fra comunicazione e realtà oggettiva: una comunicazione pubblicitaria, in questo caso una comunicazione a carattere tecnico relativa ad un servizio offerto e al suo miglioramento, deve fondarsi soprattutto sulla corrispondenza fra il messaggio inviato e la reale prestazione del servizio stesso.

In parole povere, se manca la corrispondenza fra questi due elementi, in realtà noi promuoviamo una falsa informazione; diciamo insomma una bugia. Ne risulta un deterioramento dell'immagine di prestigio, di affidabilità che il cittadino si era fatto nei confronti dell'ente propositore di quella tal campagna.
Un'altra campagna "sintomatica" è quella per la raccolta del sangue. Si tratta anche in questo caso di un'iniziativa a carattere nazionale svoltasi alcuni anni fa, durata circa un mese. Si ebbe in seguito ad essa un incremento sensibile delle donazioni di sangue. La gente percepiva il messaggio pubblicitario, lo accoglieva e si comportava di conseguenza donando il sangue.
Alla fine del mese di durata della campagna, però, la percentuale dei donatori ritorna ai livelli abituali. Cosa significa? Significa che un ente pubblico o un servizio pubblico che intende pubblicizzarsi non può pensare di farlo attraverso un'iniziativa sporadica e limitata nel tempo. Come per le campagne a carattere commerciale, se si vogliono ottenere risultati significativi e continuativi non si può pensare di lasciar cadere la propria presenza sul mercato.
Se parliamo di servizi pubblici e sociali disponibili per l'utenza, mi pare che il problema principale in questo momento sia l'esistenza di più servizi di quanti la gente in realtà conosce.
Se ciò è vero non si tratta tanto di utilizzare le tecniche di marketing utili a farci rilevare quali sarebbero i "prodotti" necessari, richiesti dall'utenza. Probabilmente noi abbiamo già una vasta gamma di prodotti

esistenti che coprono una grande fetta dei bisogni del "mercato", anche tenendo conto della necessità di segmentazione del pubblico, ma tali servizi non sono pubblicizzati, non sono oggetto di comunicazioni informative che ne diffondano la conoscenza fra il pubblico. Quindi non sono sfruttati adeguatamente. E non essendo utilizzati ne consegue che per la comunità non sono vantaggiosi economicamente.
Questo non significa che tutte le offerte di servizio pubblico devono essere oggetto di campagne pubblicitarie specifiche. Più che non possibile, una campagna di comunicazione a livello locale può essere inutile, perché probabilmente l'utenza dei servizi è raggiungibile tramite una opportuna ricerca di mercato, e quindi è possibile pervenire ad una definizione e anche ad una segmentazione dei target interessati.
Però ciò che è necessario è che il responsabile politico dia l'input fondamentale affinché la comunicazione venga fatta. Si può organizzarla in una forma che potremmo definire "cooperativa" tra un livello superiore ed uno inferiore, per esempio dalla nazione alla provincia, alla USSL locale, ma deve essere fatta.
Oggi queste cose sono svolte ancora in modo occasionale, nonostante la Regione Lombardia sia forse quella più avanzata in questo settore.
Campagne per l'impiego razionale dei mezzi di trasporto, per la tutela dell'ambiente, ecc. sono state realizzate, ma spesso sono utilizzate più come "fiore all'occhiello" del responsabile politico nei confronti del cittadino.

Si ha l'impressione che l'unica vera inchiesta di mercato, sul cittadino-utente che l'ente pubblico realizza, sia quella che svolge ogni cinque anni in occasione delle elezioni, politiche, amministrative o europee che siano. Dopo di che, finito quel particolare momento, tutto, o quasi tutto, tace. Invece l'attuazione di un programma politico e la domanda fatta dall'elettore, almeno nel corso del tempo di durata di una legislatura. L'esempio tipico l'abbiamo con la riforma sanitaria: è stata compiuta, attraverso essa, un'enorme trasformazione del sistema assistenziale — al di là che essa debba essere considerata positiva o negativa – rispetto alla quale è stata data una sola comunicazione iniziale al pubblico. Tutto si è fermato lì, ed ora gli utenti che ricorrono all'assistenza pubblica hanno modo di vederne e di sottolinearne soprattutto i limiti e le manchevolezze.
Ne soffre in definitiva l'immagine stessa della riforma. In un progetto di revisione legislativa così globale e complesso, si è scivolati su una buccia di banana rappresentata dalla mancanza di comunicazione al cittadino delle informazioni essenziali a comprendere tutte le possibilità operative, e non tanto politiche, contenute nella nuova legge.
In questa materia occorre ben distinguere fra quello che è la decisione politica e quello che è l'aspetto di offerta e consumo del servizio che derivano da questa decisione. Fatta una legge, se non si comunica qual è il beneficio che ne deriva, è chiaro che la legge stessa rimane inutilizzata e, nel peggiore dei casi — come sta succedendo per la riforma sanitaria — subisce il rifiuto del consumatore a cui è destinata.

In Italia noi non usiamo la pubblicità e le tecniche di comunicazione pubblicitaria nel settore pubblico probabilmente per una sorta di pudore culturale. La pubblicità serve a vendere un detersivo, non si può usare — o addirittura è scandaloso usarla — per vendere un servizio pubblico, un'opportunità sociale. È questo un vecchio problema che ha il suo nodo nell'uso di alcune particolari tecniche informative in campo pubblico e sociale: è il problema della traduzione del linguaggio. Occorre cioè adattare fra loro variabili diverse: l'utente, la mentalità, i dati culturali, il significato e l'immagine dell'ente — Stato, Regione, USL, ecc. — che offre il prodotto.
I linguaggi della burocrazia, o dello psicologo, sono inadatti perché non concepiti per la comunicazione di massa, ma — ciò nonostante — il servizio che si offre è diretto ad una vastità di pubblico che si può differenziare, ma che richiede comunque una traduzione del linguaggio.
Lo stesso vale per il linguaggio giuridico: è giusto che una legge sia scritta in un determinato modo tecnico e formale, ma il contenuto, il significato di questa legge deve essere comunicato ad un popolo di 57 milioni di abitanti. Non è pensabile, col sistema scolastico che abbiamo, che tutti abbiano nozioni di diritto o siano comunque in grado di decodificare il messaggio che la legge ci vuole trasmettere.
Il problema, per chi voglia avviarsi all'impiego della comunicazione pubblicitaria, è di avere un piano di marketing in cui l'individuazione, la descrizione del target e degli obiettivi da raggiungere è precisa e puntuale. L'ente

locale — penso che una dimensione provinciale o di grande comune sia già interessante — su questo terreno deve avere le idee chiare anche riguardo alla continuità, alla durata e alla penetrazione che sono necessari perché il messaggio sia efficace.
Inoltre, deve prevedere una percentuale del bilancio destinata al marketing sociale e alla comunicazione; deve fornire all'operatore, tecnico pubblicitario o di marketing, tutta la quantità e qualità di informazioni che gli consentano di fare un buon lavoro.
Quanto detto porta alla deduzione che l'ente pubblico dovrebbe avere al suo intern o un ufficio di marketing e pubblicità dotato delle competenze professionali che lo mettano in grado di dialogare con chi queste professioni svolge quotidianamente.
Occorre che "il pubblico" ed "il tecnico" siano in grado di dialogare, vi sia una possibili tà di interscambio, di riassunzione delle due esperienze affinché il messaggio da comunicare sia efficace.
Questo non significa ovviamente che il professionista debba usare forzatamente un linguaggio volgare o divulgativo nel messaggio diretto col suo uten te.
Un prodotto può essere considerato in termini valutativi di costo; ma se questo è fattibile facilmente per quanto riguarda il campo commerciale, è molto più complesso e difficile relativamente ad un servizio sociale, perché quest'ultimo è sottoposto a valutazioni soggettive, politiche, esistenziali, culturali molto ampie e molto vaste, il "quanto costa" è dunque di difficile identificazione.
Se l'ente pubblico che offre un determinato servizio — quale che esso sia — ne conosce

meglio la "quantità" di consumo, le modalità di utilizzo e le caratteristiche dell'utente, può essere in grado di offrire un servizio più mirato a un costo più proporzionato.
Addirittura, e senza voler essere "dirigisti", è in grado di orientare quel consumo.
Per fare solo un esempio, in Norvegia il Ministero della Sanità ha realizzato con successo una campagna per la moderazione del consumo dei farmaci: non di un solo farmaco particolare ma di tutti in generale.
Questo perché, ovviamente, il Ministero aveva valutato che il consumo troppo elevato di farmaci costava troppo alla comunità.
Certo una tale campagna può aver incontrato delle difficoltà e delle opposizioni da parte delle case farmaceutiche, ma ciò non ha impedito la sua realizzazione.

Quinto Capitolo
IL MARKETING SOCIALE
Enrico Travi

Prima di trattare il concetto di marketing sociale sarei del parere di rendere chiara a noi tutti la definizione del Marketing: “Un’attività umana diretta a facilitare e a realizzare gli scambi”. Nel sociale tale attività tende alla soddisfazione dei bisogni e delle esigenze dell’uomo, e da qui deriva la definizione di prodotto o servizio, ossia qualcosa in grado di soddisfare un’esigenza.
Da questa breve sintesi nasce spontanea la domanda: “Ma non è che fra marketing privato e marketing sociale, e che io chiamerei pubblico, la differenza consiste nel solo prodotto?”.
La mia risposta è no! Il marketing privato è un’insieme di mezzi tesi al raggiungimento dell’obiettivo Profitto. Il marketing pubblico o sociale deve tendere a realizzare con ordine e disciplina il soddisfacimento di bisogni, esigenze e necessità, dopo averne misurato con chiarezza gli obiettivi. Se l’organizzazione manca di fare ciò, o non lo fa in maniera corretta, i fruitori otterranno un servizio scadente. La mia opinione è che alla base debba esserci una strategia. Soprattutto ritengo che non vi sia business più affascinante di quello che ha per obiettivo di vivere più decentemente su questa terra.
Vorrei per il momento fissare alcuni punti che mi sembrano fondamentali.
È necessario:

a) procedere per progetti e risultati (La Palisse)
b) coltivare condizioni ambientali favorevoli allo sviluppo dei progetti
c) allargare la visuale dalle emergenze alla previsione e prevenzione.

Sono ambiti strettamente collegati all'impiego "innovativo" dell'informatica e della telematica per trasformare queste ultime da tecnologie, che fanno i saldi dei conto correnti e trasmettono sul video le nubi del cielo, in risorse che ci aiutano a divertirci e a vivere meglio.
Per ottenere questi risultati occorrono uomini che, attraverso il marketing sociale, procedano per obiettivi con una preparazione scientifica e professionale di tipo economico - organizzativo e NON giuridico – amministrativo.
Le scuole devono produrre laureati preparati e motivati ad affrontare una carriera in campo pubblico apportandovi quella cultura e quella tecnica che non si trovano nei piani di studio di Giurisprudenza o Scienze Politiche, da cui proviene la maggior parte dei dirigenti e funzionari del pubblico impiego. Se ciò non avviene, allora i managers che usano la propria professionalità per utilizzare al meglio tutte le risorse di un mercato sarebbero le persone adatte.
Invece la casta dei politici li ignora e diffida di loro. Eppure il "team", il lavoro di squadra e il decisionismo l'hanno inventato loro - i managers. Il Dirigente d'Azienda sperimenta ogni giorno la necessità di prendere decisioni in "team", in tempo reale e fulmineo. Sente ugualmente la necessità di tenere agguerrite équipes di esperti sempre pronte ad

intervenire.
Quando era Presidente della Camera, Pertini annunciò che avrebbe fatto modificare il regolamento di Montecitorio per dotare ogni Commissione Parlamentare di uno staff di dirigenti esperti di vari settori, pronti a mettere la loro esperienza a disposizione del legislatore.
Ma tutto si arenò. Perché? Perché i politici non amano i managers esperti di marketing. Pretendono invece di sapere tutto loro. Lo dimostra la loro idiosincrasia per il CNEL, un organo consultivo che in tutti i paesi CEE ha grandissimo peso.
Per quanto concerne le tecniche di comunicazione, attivare la pubblicità potrebbe migliorare i risultati del servizio in quanto incrementa l'accesso al di là di ciò che è determinato dal "basso prezzo" esistente.
È comune osservazione che certi servizi pubblici, nonostante il basso o nullo prezzo, non sono abbastanza utilizzati dal pubblico o non lo sono in certe ore, stagioni o modalità che potrebbero servire a incrementare la fruizione del loro potenziale produttivo. Paradossalmente, così, il contenimento dei prezzi e delle tariffe pubbliche ha come conseguenza un minor utilizzo delle risorse interne delle aziende pubbliche. Poiché non si servono appropriatamente degli strumenti del marketing e della pubblicità, i servizi non riportano sul mercato adeguatam ente il loro "prodotto".
Ciò costituisce una mortificazione del ruolo dell'impresa di pubblica utilità e un indebolimento della sua immagine di impresa al servizio pubblico.
Io suggerirei di prestare attenzione anche al

pensiero di Peter Drucker. Drucker e sprime la convinzione che per far funzionare le istituzioni di servizio non occorrono grandi uomini, ma serve un sistema coordinato di energie intellettuali, di lavoro e di volontà che può assomigliare schematicamente all'unità dell'impresa. Nel caso delle istituzioni occorre infatti fare riferimento a determinate attività orientate e guidate da chi si muove nell'ambito degli obiettivi ed opera con proprio responsabile impegno professionale: ossia il manager, uomo di marketing.
Questi sarà attento al fatto che le istituzioni di servizio, per compiere una verifica della propria attività, devono partire dai documenti che la istituiscono e ne regolano la vita, e porre il proprio operato in relazione al bilancio di cui dispongono. Tali istituzioni di servizio hanno una tendenza a crescere in relazione allo sviluppo ed all'articolazione della società, correlato alla partecipazione dei cittadini alla vita sociale ed all'elevamento del loro livello culturale.
Perciò, occorre non perdere mai di vista la composizione della piattaforma di base sulla quale si deve muovere. Il manager terrà presenti la propria funzione e la propria attività e quali sono gli obiettivi per:

- decidere sulle iniziative contenenti le priorità che generano la selezione degli obiettivi stessi
- operativamente stabilire scadenze e procedure per ottenere risultati.

Siamo ormai nella sfera manageriale. Quindi, dopo la progettazione, l'attuazione e la realizzazione, si passa alla fase di controllo (verifica, grado di avanzamento dei

programmi, necessità di adeguamento ecc.). Oltre a Philip Kotler e Peter Drucker, mi fa piacere segnalare all'attenzione dei lettori un libro scritto dall'unico (io credo) Sindaco-manager che vanti il nostro Paese. Si tratta dell'ex Sindaco di Portofino, Roberto D'Alessandro. Il suo libro si intitola "Impresa e Territorio — Idee per un Marketing Sociale", (Edizioni Edispe — Eurostampa, Brescia, 1978). Questo, in linea di massima e di prima considerazione, offre il profilo del lavoro di un Marketing Manager professionista inserito in una Istituzione Pubblica al reale servizio dell'utente.

Sesto Capitolo
IL MESTIERE DI "COMUNICATORE"
Luciano Pistolesi

Io svolgo la mia attività all'interno del settore del marketing come "copyrighter" cioè come colui che inventa gli slogans utilizzati nelle campagne pubblicitarie dei vari prodotti commerciali. In pratica — più correttamente — all'interno del marketing mi occupo di ciò che viene denominato "communication mix", cioè il sistema che connette fra loro tutte quelle valenze e quelle caratteristiche che non sono riferibili direttamente al prodotto e alla confezione del prodotto stesso. Si tratta cioè di arricchire il prodotto di contenuti metaforici, facilmente memorizzabili che possono renderlo più appetibile sul mercato, fra altri prodotti simili.

L'iter della pubblicità è sempre lo stesso: prendere un problema, focalizzarlo in tutti i suoi elementi, trovare una soluzione ad esso attraverso la produzione di un qualcosa, oggetto o servizio che sia da un lato adeguatamente incorniciato in uno scenario accattivante, e dall'altro che procuri a chi se ne appropria — lo compra — un beneficio corrispondente (non importa quale).

Lo slogan, la battuta vivace ed efficace è un primo livello di metafora; un tipo più complesso di essa è rappresentato invece dalla costruzione - creazione di una sorta di mitologia dietro il prodotto: com'è nato,

com'era in passato, come si è trasformato... Insomma, costruisce una storia che costituisca il passato del prodotto venduto o che comunque lo connoti ispirando sentimenti, emozioni, ricordi nei possibili consumatori che ne aumentino la vendibilità.
Questo settore particolare del marketing si divide di solito in due categorie a seconda del pubblico cui si dirige la comunicazione.
Da un lato c'è il grande pubblico che contatta attraverso tutti i mass media, radio, televisione, quotidiani e riviste. Dall'altro lato c'è la pubblicità selezionata, fatta attraverso riviste di settore, che si rivolgono ad uno specifico pubblico: per esempio il medico, l'ingegnere, l'agricoltore. In ogni caso però, in entrambi i settori ci si muove secondo una stessa logica che tende a sottolineare, sviluppare, ingrandire alcune caratteristiche già insite nella costruzione del prodotto che però lo differenzino da altri prodotti simili presenti sul mercato. Per esempio, se voglio far la pubblicità ad un dentifricio alla menta dovrò evitare di proporre questa sua caratteristica nella stessa maniera usata per un prodotto in concorrenza con esso. Questo per evitare non solo di far confondere al pubblico i due prodotti fra loro, ma anche di produrre un ulteriore effetto promozionale a vantaggio del primo dentifricio propagandato in quella forma.
Trovare lo specifico caratterizzante un prodotto in realtà quasi uguale ad un altro è certo uno sforzo a volte non indifferente; ma è ciò che consente la "visibilità" del prodotto stesso fino a consentirgli di conquistare una fetta del mercato. A volte questo lavoro si traduce nella ricerca di un marchio, cioè di un

elemento interno al messaggio pubblicitario, che possa essere facilmente associato al prodotto, richiamandolo alla mente anche modificando lo spot o il manifesto o, comunque, il contenuto del messaggio promozionale.
Può trattarsi di una persona - preferibilmente nota per altri motivi al grande pubblico. Può però essere anche un disegno-simbolo; oppure una musica; oppure una serie di colori in successione o come costante sfondo. Può anche essere la grafica del manifesto, piuttosto che la sequenza dello spot; o altro ancora.
Un problema che si incontra più spesso di quanto ci si potrebbe immaginare riguarda la disponibilità economica per realizzare delle campagne pubblicitarie non strettamente commerciali. Può accadere che persino i partiti politici non abbiano denaro per le loro campagne elettorali. È dunque possibile che anche enti pubblici più o meno grandi si trovino in questa situazione. Ciò che molti in queste condizioni non sanno, però, è che questo impedimento è superabile attraverso l'individuazione di uno sponsor, cioè qualcuno interessato a sostenere le spese dell'impresa.
Si può cercare lo sponsor in due principali direzioni. Da un lato ci sono i pubblicitari stessi che hanno comunque interesse a realizzare il lavoro pur dovendo rinunciare ad un compenso monetario, perché il lavoro in sé produce pubblicità per loro stessi e per la loro agenzia. È ovvio che questo è tanto più vero ed interessante quanto più il "cliente" è importante e incisivo nella realtà. In linea di massima comunque esiste una grande

disponibilità in questo senso da parte del pubblicitario, che trarrà il suo beneficio dal piacere di firmare la campagna pubblicitaria in modo che sia a tutti visibile. È questo un po' il principio su cui si basa l'iniziativa "Pubblicità progresso" che è realizzata del tutto gratuitamente. Pagare il pubblicitario non con soldi ma contribuendo a diffonderne e ad ampliarne l'immagine: questo è il trucco.
La seconda strada per trovare degli sponsor sta nel ricercare imprenditori o aziende che possano avere interesse ad associare il proprio nome all'iniziativa che si intende promuovere e che quindi paghino la campagna perché promuove la loro stessa immagine. Credo che in questo senso sia molto indicativa la recente esperienza realizzata attraverso le olimpiadi di Los Angeles: è il primo caso in cui un'organizzazione di tale genere "va in attivo".
Promuovere un'iniziativa in modo pubblico ed ufficiale significa ricavarne un "effetto alone" di pubblicità spesso più efficace di quelle realizzate appositamente attraverso campagne specifiche.
Naturalmente chi cerca uno sponsor di tali caratteristiche deve rivolgersi a qualcuno che abbia come utente lo stesso tipo di pubblico.
Se per esempio si vuole realizzare una campagna educativa indirizzata ai ragazzi, probabilmente si può trovare uno sponsor in un'azienda di articoli sportivi. Quindi è preferibile rivolgersi a chi ha un target di mercato identico o, per lo meno, molto simile al destinatario del messaggio morale o sociale o educativo.
Una volta trovato il denaro è però preferibile

rivolgersi ad un pubblicitario di mestiere e questo perché all'interno di questo stesso ambiente c'è un'alta percentuale di approssimazione e di improvvisazione che è però controllata e consente di predisporre prodotti dignitosi, cosa che non succederebbe affidando tutto alla buona volontà ed al buon senso di persone completamente inesperte.
Inoltre il professionista, oltre a garantire un prodotto qualitativamente migliore e più sicuro nei risultati, è in grado anche di suggerire, individuare le strategie più economiche per la diffusione del messaggio al pubblico.
Il tecnico è in grado di informare il cliente sul formato più economico per la spedizione postale, come sui contatti da prendere per poter diffondere il proprio comunicato gratuitamente, per esempio attraverso i mezzi di trasporto urbani di una grande città.
A volte il problema di chi è senza soldi e ne ha bisogno per realizzare una campagna promozionale è quello di sentirsi immediatamente demotivato ad iniziare le ricerche di uno sponsor vedendo questa operazione come una specie di questua avvilente e poco produttiva. Forse un incentivo utile e convincente sta nel fatto che spesso chi chiede ottiene delle risposte soddisfacenti.
Può accadere che non basti un contatto per raggranellare la cifra necessaria; ma con tanti piccoli contributi, si fanno cifre più rispettabili.

Settimo Capitolo
LA PUBBLICITÁ: SUGGERIMENTI MINIMI
Rinaldo Ziglioli

Io sono un pubblicitario e posso fare un discorso basato sulla mia esperienza. Nel mio lavoro, mi occupo in particolare di tutte le fasi necessarie a realizzare una campagna pubblicitaria a carattere commerciale. Solo raramente e saltuariamente ho avuto occasione di occuparmi di iniziative che potremmo definire "a sfondo sociale".
In questo ambito va sottolineata innanzitutto la totale assenza di sensibilità in tal senso da parte degli enti pubblici. A questa si aggiunge un'ulteriore insensibilità ad affrontare i temi della comunicazione, estremamente importanti quando la diffusione delle informazioni è un elemento importante per il buon funzionamento di un servizio.
I pubblicitari, al contrario, sono abituati ad affrontare il tema della Comunicazione e delle strategie più funzionali in tal senso, proprio in un'ottica di continuo miglioramento del prodotto che offrono. Sono inoltre in grado di individuare le tecniche specifiche di comunicazione più idonee alle differenti situazioni.
Nel mondo degli enti pubblici, dei Comuni, delle istituzioni in genere, spesso manca un approccio col mondo della comunicazione che sia corretto e non casuale ed episodico. Spesso i funzionari ricercano un contatto

specifico con singoli professionisti — come per esempio potrebbe essere un grafico, oppure un buon tipografo, — senza tener conto del fatto che una campagna pubblicitaria richiede una serie di supporti necessari a trasformarla in un intervento efficace e non velleitario. Per esempio, occorre prevedere un budget che consenta di “comprare” spazi pubblicitari su giornali, in televisioni pubbliche o private che siano, o sui muri delle città.
In realtà questo è il primo problema con gli enti pubblici perché essi certo non si distinguono per i finanziamenti stanziati in attività di questa natura. Questo è un atteggiamento tipicamente italiano, perché in realtà all’estero si agisce diversamente. In Inghilterra, per esempio, una buona fetta del mercato in campo pubblicitario è costituita dallo stato stesso che commissiona campagne di tipo sociale ad agenzie di marketing e pubblicità private. Ma ci sono esempi di iniziative simili anche in altri paesi come la Francia o gli Stati Uniti. Io credo debba essere chiaro negli operatori e nei funzionari degli enti pubblici che rivolgersi a dei professionisti significa affrontare le cose in modo da ottenere non solo dignitosi risultati, ma anche prestazioni che utilizzano procedure e tecniche tipiche del campo commerciale adattandole al nuovo tipo di messaggio che si vuole veicolare.
Io credo che il “fai da te” in questo settore sia estremamente deleterio. Nonostante la buona volontà e la buona fede, gli apprendisti possono produrre materiali inutili o addirittura dannosi, che devono fare i conti con una molteplicità di messaggi — soprattutto di tipo

commerciale — costruiti in modo “smaliziato”, tendenti ad attrarre in maniera privilegiata l’attenzione della gente. Spesso, poi, i prodotti sono illeggibili o poco comprensibili, o addirittura invisibili fra tutti gli altri stimoli diffusi attraverso i mass media.
Personalmente ho avuto modo di occuparmi di pubblicità che potremmo definire “a sfondo sociale” anche se in termini ampi. Ho infatti collaborato con un ente pubblico lombardo a differenti livelli per la promozione di iniziative a carattere culturale. In particolare mi sono occupato di pubblicizzare alcune mostre di differente contenuto. Devo dire, per far capire un po’ le diversità di mentalità fra l’ambiente pubblico e quello della pubblicità o del marketing in genere, che ho penato non poco per convincere i funzionari pubblici ad utilizzare un formato, per un manifesto pubblicitario, più aggiornato nelle dimensioni. Il problema per il funzionario era ottenere un prodotto che consentisse al possibile utente di conoscere una serie di informazioni riguardanti le mostre. Per me invece si trattava di rispondere alla domanda: “Come questo manifesto può attirare più degli altri l’attenzione del pubblico? Cosa può renderlo più visibile?”
La dimensione è già dunque un fattore rilevante che va subito analizzato, ancor prima di entrare nello specifico dei contenuti che poi il manifesto veicolerà.
Mi pare che questo tipo di considerazioni divengano ancora più significative da due diverse angolazioni. Innanzitutto il pericolo di realizzare una pseudocomunicazione certo più dannosa di un’assenza totale di informazioni; da un secondo punto di vista, il

possibile spreco di risorse economiche da parte dell'ente pubblico non solo per quanto riguarda la strategia pubblicitaria, ma anche relativamente alle attività culturali nelle quali – pure – sono stati investiti fondi pubblici.
Un secondo elemento, forse di importanza banale per i non addetti ai lavori, è rappresentato dall'uso articolato e sinergico dei differenti mezzi pubblicitari.
Questo richiede di predisporre un progetto strategico complesso e a più livelli che permetta di "costruire" un'immagine relativa alla manifestazione promossa, o all'iniziativa pubblicizzata.
In questo settore elementi importanti sono: il tempo e la durata dell'intervento; la periodicità e la frequenza degli interventi; il loro contenuto e la loro modalità di diffusione; dunque la disponibilità economica o l'eventuale appoggio da parte di sponsors che in qualche maniera sostengano l'impegno finanziario.
Niente dunque va affidato al caso, pena il pericolo di mortificare e ridurre drasticamente i risultati dell'intervento che si intendeva realizzare.
Sostengo la necessità, proprio per la complessità dell'approccio, di affidare una campagna pubblicitaria a dei professionisti. Ritengo però che qualche elemento di base della "cultura" della comunicazione nel settore del marketing e della pubblicità, debba diventare patrimonio comune anche di chi non si interessa di questa specifica professione. I motivi sono fondamentalmente due: innanzitutto, un utente—cliente "istruito" può formulare una domanda più precisa al tecnico professionista stesso, offrendogli così

la possibilità di predisporre un prodotto più raffinato ed efficace.
Inoltre un tale cliente è in grado di valutare con più conoscenza di causa, il materiale che gli viene proposto. D'altra parte, se è prevedibile che in Italia, ancora per lungo tempo, l'ente pubblico non utilizzerà o userà poco gli specialisti del settore, può essere utile aiutare gli operatori pubblici e sociali in genere a migliorare i loro sistemi di comunicazione.
Forse alla lunga è possibile prevedere "un ritorno" di una tale iniziativa, nel senso di creare uno stimolo che poi richieda, per essere soddisfatto, l'intervento di professionisti, anche in progetti più complessi e variegati.
Quali sono dunque gli elementi che devono essere tenuti in considerazione per limitare la possibilità di errore?
Il primo concetto importante è relativo al pubblico di riferimento cui è diretto il messaggio che si intende diffondere. Ogni comunicazione, per raggiungere il "suo" pubblico, deve essere calibrata su di esso: per esempio, un messaggio diretto alle casalinghe deve essere focalizzato su di loro, sui loro interessi e sulle caratteristiche di questo segmento, e non è importante coinvolgere tutto il pubblico.
Un secondo elemento significativo riguarda il "plus" (nel significato latino di "di più") che deve contenere, cioè qualcosa in più. Ogni messaggio deve mettere in evidenza un aspetto "in più" del prodotto che viene commercializzato; ciò serve anche a rendere più visibile il messaggio stesso.
Occorre dunque in qualche maniera una

promessa di un beneficio insito nell'oggetto/servizio pubblicizzato che, attraverso la fruizione consente all'utente/cliente di trarne un vantaggio. Mi è stato chiesto di occuparmi di una campagna pubblicitaria per alcune mostre sulla città di Brescia ed il suo passato. Il primo problema che ho incontrato col mio committente (appunto l'Ente locale) è stato relativo al formato dei manifesti. Può sembrare una banalità, ma la dimensione di un manifesto è determinante per la sua visibilità, soprattutto in una società che utilizza ormai ampiamente, per qualsiasi tipo di promozione, questo strumento. Attaccare un manifesto ad un muro significa preoccuparsi di porlo nelle condizioni ideali perché sia non solo visto, ma letto fra tutti gli altri che tappezzano lo stesso muro.
È un problema oggi non indifferente quello della stimolazione della curiosità dei possibili utenti, quindi occorre occuparsi delle caratteristiche della percezione visiva e delle strategie per catturarla, pena la produzione di materiale non significativo.
Un secondo elemento importante — sottovalutato dal cliente — riguardava la strategia di diffusione dell'informazione: pareva indifferente usare più canali di comunicazione, sia nel senso della quantità, sia in quello della qualità.
Eppure i risultati di una campagna sono in correlazione stretta con la "presenza" del prodotto che si intende vendere il più continuativamente possibile, sul mercato. E ciò che può stupire, ma che è estremamente significativo, è il fatto che questa "legge" vale che si tratti di un vero e proprio prodotto

commerciale o di un'opera buona!
Per questa campagna culturale si è dunque deciso di utilizzare manifesti di dimensioni 140 x 200 cm, ed accanto al quotidiano — con relativo articolo/intervista del giornalista all'Assessore interessato, sono state utilizzate radio e TV locali, manifesti murali, locandine per i negozi, pieghevoli per i visitatori.
Un'ulteriore variabile da non trascurare riguarda lo specifico del messaggio, il suo contenuto: infatti in ogni comunicazione relativa ad un prodotto è necessario evidenziare le caratteristiche peculiari di tale merce. Va dunque enucleato un concetto che deve diventare il motivo di fondo utilizzato dalla promotion.
Nel caso del manifesto di "Brescia romana" il filo conduttore è rappresentato dalla romanità suggerita dai caratteri delle parole, oltre che dalle teste di romani.
Per "Brescia moderna" il concetto di fondo è la razionalità, l'ordine, il metodo, la misura — rappresentati da una casa costruita attraverso il profilo fatto dal metro da muratore — posta sullo sfondo di un'immagine della città anni '50.
In "Brescia 2000" l'idea è stata quella della programmazione computerizzata, rappresentata da un disegno eseguito da un computer.
Chi non si occupa di pubblicità pensa spesso che l'unica carta vincente in questo campo sia la novità, la creatività assoluta. Questo non sempre è necessariamente vero, per lo meno nel senso che non occorre che sia il pubblicitario stesso a compiere ogni volta e da solo il percorso verso l'invenzione. È

possibile anche utilizzare lavori ed idee degli altri.
Così non solo si può valorizzare l'operato di professionisti di altri settori, ma è anche possibile ottenere dei risparmi di energie e di tempo.
Questo ragionamento è alla base della costruzione di un manifesto sulla Terza Età, per il quale è stata utilizzata un'immagine colta da un ritrattista fotografo bresciano (che, fra l'altro, ha ricavato una discreta pubblicità personale).
Per il manifesto, primo di una serie, per l'AVIS si è voluto invece uscire un po' dall'abitudine, cambiare l'immagine esterna di questa Associazione più collegata al dolore, alla sofferenza, alla morte. Si è dunque cercato di sottolineare maggiormente l'apporto vitale, la connessione fra persone, la gioiosità di un gesto che può costare poco a chi lo fa e può rappresentare la salvezza per chi lo riceve.
Mi pare che tutto questo testimoni come marketing, pubblicità, promozione in campo sociale non necessitino di nuove strategie o di tecniche differenti da quelle che vengono utilizzate in campo commerciale. Io credo che non ci si debba scandalizzare per questo, e che anzi sia utile e meno dispendioso provare a ripercorrere, magari adattandole, strade già note e già verificate nei risultati piuttosto che rischiare di svilire o anche solo di impoverire l'impatto del messaggio.

Ottavo Capitolo
IMMAGINI DI MARKETING NELLE U.S.S.L.
Osvaldo Poli

Avvalendomi di meccanismi tipici del pensiero primario, ho provato ad immaginare ciò che sarebbe successo se le insegne dell' "Ufficio marketing" di qualche rilevante industria, poniamo la STAR S.p.A., fossero d'improvviso sostituite dalla scritte "Regione Lombardia — USSL n.36".
Così, solo per trarre spunto dalle associazioni che la situazione mi avrebbe suggerito.

8.1- PRIMA IMMAGINE

La targa "Ufficio Marketing" coperta da robuste strisce di cerotto, recanti la scritta "chiuso a tempo indeterminato". Perché? Per la stragrande maggioranza dei servizi di una USSL non è assolutamente necessario ricorrere a forme promozionali. Questi infatti sono centrati sulla "malattia" (es.: servizi ospedalieri ed ambulatoriali) quindi su un bisogno evidente ed immediato e "indesiderato" spontaneamente.
Spesso non vi è alcuna ragione di pubblicizzare alcunché, data l'adolescenza degli strumenti, le preistoriche apparecchiature fino alle inesistenti sale d'aspetto che caratterizzano la qualità dei servizi gestiti.
Regola di base del marketing è la comprovata

corrispondenza del prodotto all'immagine offerta. Eufemisticamente si potrebbe dire che la USSL tratta di prodotti "non competitivi". Perciò i primi investimenti economici non riguarderebbero sicuramente il marketing di tali servizi, ma la loro "produzione". I più consistenti servizi di una USSL sono erogati in un regime di monopolio o di delega monopolistica (tramite "convenzioni" che sopravvivono grazie ai "buoni rapporti").
In pratica, l'inesistenza di un mercato concorrenziale non genera l'esigenza di migliorare il momento distributivo.
La logica del "conquistare quote di mercato" è quanto di più lontano si possa immaginare delle preoccupazioni di dirigenti ed operatori pubblici. Richieste più numerose di prestazioni sono considerate spesso come una vera sciagura in quanto richiedono maggior lavoro. A parità di stipendio, quindi senza stimoli legati alla produttività e all'efficienza, è preferibile un posto defilato e tranquillo.
Con maggiori spazi di autonomia amministrativa e di autogestione economica e la responsabilizzazione manageriale anche di piccoli "servizi" all'interno della USSL, d'improvviso il marketing diventerebbe una cosa interessante.
È improponibile pensare ad un servizio di una USSL legato da direttive politiche generali all'ufficio direzionale centrale, ma con la massima autonomia amministrativa e gestionale. Se ne avessero la facoltà, molti operatori, diventati manager di sé stessi, si autoridurrebbero lo stipendio per promuovere azioni di marketing a beneficio della propria

professionalità, del proprio reddito e degli utenti.
Stranamente, invece, si pone molta attenzione a scoraggiare gli "acquirenti" di servizi. L'esperienza, al contrario, indica che gli unici momenti di solerzia di simili organizzazioni sono quelli volti a scoraggiare gli "acquirenti" dei servizi. La maggior parte delle comunicazioni al pubblico riguardano avvisi di "sospensione del servizio di gua rdia medica" o di drastiche limitazioni di orari di ricevimento al pubblico. Vien da pensare che le robuste strisce di cerotto siano state applicate dagli stessi esperti di settore per evitare, oltre che l'inoccupazione, crisi di rigetto e complicazioni ul cerose, conseguenza diretta di incomprensioni all'interno dell'organizzazione.

8.2- SECONDA IMMAGINE.

Un avviso murale della USSL recante notizie sull'apertura di un servizio di prevenzione ginecologica presso la sede del consultorio locale. I passanti non lo degnano di uno sguardo, perdendo così l'occasione di ravvivare il proprio umore con i refusi macroscopici contenuti nel testo.
Gli unici contesti a cui si possono applicare alcune delle funzioni del marketing sono quelli di attivazione di servizi "nuov i" che andrebbero adeguatamente sostenuti e valorizzati con una precisa strategia non episodica e con metodi comunicativi meno rozzi di quelli di un bollettino parrocchiale o di una cartellonistica da annunci funebri, oppure di servizi "orientati alla prev enzione" sia medica sia sociale (es.: prevenzione del

diabete, di tumori, chek—up, iniziative di prevenzione dell'handicap, dell'alcoolismo, del tabagismo, e simili). Ho ragione di ritenere che in simili contesti il marketing avrebbe modo di dispiegare tutte le proprie potenzialità.
La motivazione di accesso a tali "prodotti" richiede proposte, strategie, rinforzi periodici molto diversi da quelli per la commercializzazione di cachet per il mal di testa. L'apprendimento anche psicologico del nuovo "target", l'impatto del messaggio — dovrebbe definitivamente superare la rozzezza della minaccia/paura della malattia da evitare.
Di fatto, simili comunicazioni funzionano spontaneamente in pochissimi casi (tali comunque da giustificare la rapida chiusura dei servizi) poiché richiederebbero un approccio di pensiero e di strategie molto più raffinate, paragonabili intuitivamente al lancio commerciale di un prestigioso profumo.
Sono state studiate a fondo tutte le variabili psicologiche dei compratori di dentifricio, mentre a chi desidera mantenere la propria integrità fisica e psicologica vengono offerti solo spauracchi. Se quell'avviso murale fosse solo comparabile per la raffinatezza del messaggio, gli investimenti di ricerca e lo sforzo strategico, a quello che reclamizza la Golia, anche gli effetti sarebbero diversi. Nel frattempo, lo specialista consultoriale giustifica con la mancanza di clienti la lettura sistematica del quotidiano.

8.3- TERZA IMMAGINE

Uno staff di operatori del marketing che

progettano un'azione di promozione e sostegno, a livello territoriale, dei "comportamenti di solidarietà".
Questa immagine sbiadita ma calda come l'utopia, dapprima ricacciata a forza, ha poi trovato la propria ragione d'essere dentro questo contributo.
È in fondo semplicistico immaginare che un ente pubblico debba rivolgersi ai propri utenti rivestendoli unicamente dei panni di "consumatori" di beni e servizi, presupponendo in essi l'unico e fondamentale compito di "comprare bene" anche i propri servizi. Anche la pubblicità del chewing-gum non sollecita più ormai il senso dell'avere, quanto il gusto dell'essere. I comportamenti altruistici partecipativi, di solidarietà non sono altrettanto "naturali" e stimabili di quelli acquisitivi?
Di una intelligente "promotion" della partecipazione potrebbero avvalersi in ugual misura la scuola, la biblioteca, la chiesa, il consultorio.
Promuovendo il cittadino piuttosto che il consumatore non si potrebbero coniugare felicemente il marketing ed i valori, togliendo questi ultimi dai toni moralistici e di predica che in genere li avvolgono?
Già il marketing dà buona prova di sé in campagne promozionali di associazioni benefiche (Avis, Aido, di lotta contro specifiche malattie, dal cancro all'epilessia) sollecitando sempre più sofisticamente sentimenti opposti a quelli dell'avere/comprare.
Una recente e ben orchestrata iniziativa di marketing proponeva, tramite spazi pubblicitari su quotidiani, il "piacere della

lettura” come attività e valore in sé.
Sotto, a sorpresa, nessun nome di casa editrice, come era lecito aspettarsi se fosse stata l’ennesima trovata per “proporsi”. Al lettore restava il piacere di sentirsi trattato da persona e non da compratore di libri.
In quella terza immagine gli operatori lavoravano alacremente e di buon grado, come fossero animati da nuovi stimoli e nuovi traguardi.

Nono Capitolo
IL MARKETING SOCIALE E LA PSICOLOGIA DI COMUNITÁ

Guido Contessa

9.1- LA PSICOLOGIA DI COMUNITÀ

La Psicologia di Comunità si può definire come la psicologia del lavoro e della organizzazione territoriale (Contessa, Sberna, 1981). Si tratta di una branca della psicologia interessata a studiare e intervenire sui problemi psicologici inerenti gli operatori sociali; i servizi sociali, culturali, educativi e sanitari del territorio; i bisogni sociali del cittadino; i rapporti interistituzionali territoriali.

La Psicologia di Comunità si occupa di problemi psicologici, cioè attinenti i modi di pensare, sentire e comportarsi degli attori sopra indicati; quindi nella sua sfera entrano:

a) opinioni, pregiudizi, immagini e desideri espressi
b) atteggiamenti, potenzialità, bisogni latenti
c) comportamenti e relazioni sociali ed istituzionali
d) processi e dinamiche organizzative e comunitarie.

In questi anni di vita (circa trenta negli USA e circa dieci in Italia) la Psicologia di Comunità si è occupata di numerosi problemi di grande interesse:

a) i rapporti fra cittadini e servizi territoriali
b) i problemi di stress e burn out fra gli

operatori sociali
c) i bisogni emergenti fra gli utenti dei servizi
d) le dinamiche organizzative intra ed interistituzionali
e) gli interventi di prevenzione e sensibilizzazione
f) i problemi di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi
g) le figure sociali e professionali emergenti
h) la disoccupazione

9.1.1- I problemi aperti

Come tutte le discipline, anche la psicologia di comunità ha aperto più problemi di quanti ne abbia risolti; o meglio, ha trovato modi originali di leggere e interpretare i problemi.
Queste nuove chiavi di lettura e queste nuove sensibilità evidenziate dalla psicologia di comunità, come vedremo nelle pagine seguenti, hanno fra l'altro favorito un avvicinamento fra questa disciplina di intervento tipicamente sociale ed il marketing, che è una modalità di intervento tradizionalmente aziendale.

9.1.1.1- Il vissuto comunitario

La Psicologia di Comunità ha senso solo in presenza di una comunità. D'altro canto, solo la presenza di una comunità giustifica tutte le Riforme sociali avviate negli Anni Settanta. La Scuola, mediante la istituzione degli Organi Collegiali, ha mutato la sua natura da servizio periferico totalmente dipendente dal Ministero a unità legata al territorio e cogestita con esso. La Riforma Sanitaria ha inteso avvicinare i servizi ai cittadini, tramite

l'individuazione di "bacini di utenza" aventi una certa omogeneità e una certa forma unitaria. La Legge 180 ha spazzato via la logica dell'istituzionalizzazione del disagio psichico, per affidarlo al territorio, inteso come rete integrata di servizi. Il Decentramento Urbano non ha avuto solo il segno di una dislocazione geografica dei servizi comunali, ma anche e soprattutto il significato di riconoscere autonomia e identità a unità geo-sociali sub-metropolitane. In alcune Regioni si sono individuati territori omogenei di produzione culturale chiamati Sistemi Bibliotecari. Insomma, negli Anni Settanta sono apparse alla ribalta della società italiana numerose nuove entità sociali ed istituzionali, definite come "forme" aventi peculiari compiti ed autonomie: i Distretti Scolastici e Sanitari, le Circoscrizioni Urbane, i Sistemi Bibliotecari, le Comunità Montane, i Comprensori. Nuovi raggruppamenti territoriali nei quali lo Stato e i servizi si sono articolati.
Né ha senso recriminare sul fatto che molte di queste realtà sono state più dichiarate che effettive: aldilà delle normali oscillazioni storiche che ogni società incontra nella sua evoluzione, resta il fatto che il processo di suddivisione ed articolazione è indispensabile alle esigenze della complessità post-industriale.
Fenomeni vistosi come quelli della Partecipazione, del Volontariato e delle radio-TV private; ipotesi suggestive come quella della prevenzione primaria e dell'educazione permanente e integrata; tendenze come quelle delle comunità di accoglienza, dei day-hospitals e dei Centri Giovanili, non si

spiegano se non hanno a monte una visione del territorio strutturato in comunità di appartenenza.
Naturalmente, sappiamo che un conto è definire confini amministrativi e giuridici, un altro è attivare una reale comunità vissuta come tale dai cittadini e le istituzioni che ne fanno parte. L'alternativa all'ipotesi della comunità territoriale vissuta come unità di appartenenza è il ritorno al modello della società di massa, governata da una unità centrale burocratizzata e totalitaria e con i suoi corollari di spersonalizzazione, alienazione ed estraneità.
La Psicologia di Comunità, come Psicologia di queste nuove "Gestalt", ha sollevato il problema di farle esistere e funzionare in realtà, e non solo come simulacri cartacei.
Il processo di appartenenza psicologica a "forme" nuove è certo di lunga portata storica, ma può e deve essere favorito ed accelerato da opportuni interventi. I quali si pongono come preliminari ad ogni altro: prima di poter intervenire su una "forma" occorre che essa abbia una minima consistenza vitale nei suoi attori (Contessa,1987).

9.1.1.2- Il cittadino–utente come referente

Tradizionalmente, i servizi in Italia rispondono ad una logica istituzionale più che di mercato. Il "padrone" dei servizi non è il cittadino, bensì l'operatore o l'autorità gerarchicamente superiore.
Come tutte le istituzioni burocratiche, i servizi dimenticano ben presto i fini per cui sono sorti e li sostituiscono con finalità "interne". Un esempio illuminante di tale processo è la

diffusione del movimento per i Diritti del Malato, che fa pensare come gli ospedali abbiano dimenticato il loro primo fine istituzionale.
La democratizzazione degli organi di governo dei servizi ha sottolineato il passaggio dalla logica centralista a quella comunitaria, ma in sostanza ha significato solo la cooptazione di migliaia di individui nel ceto politico. Il cittadino è definito utente, ma i servizi non sono “utensili” che il cittadino usa a suo piacere. Questa dinamica tipica di tutte le istituzioni è aggravata nei servizi di pubblica utilità, sia per l’assenza di un mercato concorrenziale sia per l’assenza di procedure valutative interne. I servizi infatti non si misurano con i risultati, ma solo con la rispondenza alle procedure o con la fedeltà al potere interno. Spesso accade che le procedure siano un fantasma agitato ed utilizzato in occasione di scontri di potere. Migliaia di norme vengono evase nei servizi, con la compiacenza di tutti, finché le lotte di potere non richiedono un ritorno al loro rispetto. Il passaggio ad una logica del cittadino come utente-padrone del servizio è una vera rivoluzione culturale ed organizzativa, e non può avvenire se non tramite interventi intenzionali. Molti dei quali sono di tipo giuridico ed economico (leggi e contratti di lavoro); ma molti dei quali sono di tipo culturale e psicologico.

9.1.1.3- Il problema dell’utente potenziale

Lo sganciamento dei servizi dal mercato e da qualsiasi procedura di valutazione porta al paradosso che, in teoria, gli operatori sono

incentivati a ridurre il numero di utenti. I servizi puntano ad avere pochi utenti ed i più “adatti” alle risorse e alla cultura esistente.
Abbiamo esempi di questo tipo nelle comunità alloggio o terapeutiche dove la procedura di ammissione è molto attenta; nella attività terapeutiche o formative fornite dai servizi socio-sanitari, nelle quali la selezione degli utenti è raffinata; nella scuola, dove i portatori di handicap vengono sempre più spesso dislocati in spazi “cripto-differenziali”; nei centri ricreativi, dove vige una specializzazione per età. In sostanza avviene che molti servizi si specializzano sempre più per piccole fasce di utenza, utilizzando procedure molto selettive.
Selezionano di fatto tramite gli orari di apertura al pubblico, oppure la selezione avviene mediante il “messaggio” di presentazione del servizio o le modalità di accesso.
Intendiamoci, la specializzazione è spesso sintomo della serietà degli operatori: solo in alcuni casi è un trucco per ridurre gli impegni e le difficoltà. Purtroppo però, nel settore sociale non c’è la stessa situazione del settore medico, dove esistono tutte le specializzazioni (o quasi). In molti casi, nel territorio, non esistono tanti centri specializzati integrati, ma uno o due (e spesso incomunicanti o conflittuali). Questo significa che quel territorio godrà di un servizio specialistico e vedrà insoddisfatti i bisogni della generalità.
Nelle situazioni migliori si considera utente chi si accosta al servizio, ne fa uso o vi partecipa in qualche misura. Questo fenomeno presuppone: a) che il cittadino

abbia chiara la natura del suo bisogno; b) che il cittadino conosca la mappa dei servizi disponibili e sappia la funzione di ciascuno; quindi, c) che il servizio sia stato capace di presentarsi con chiarezza e appetibilità agli utenti potenziali di oggi e di domani; d) che il cittadino riesca a superare le difficoltà psicologiche, cognitive e logistiche per accostarsi al servizio.
Il verificarsi di tutte queste condizioni è una coincidenza che riguarda giocoforza una piccola minoranza dei cittadini potenziali utenti del servizio. Ciò significa che esiste un'area di utenza potenziale in ogni comunità che demarca il disagio inespresso o espresso in forme indirette e simboliche (come violenza, danneggiamenti, isolamento, disappartenenza, auto-lesionismo, emarginazione, sintomi psicosomatici, ecc.).
I Servizi migliori dunque fanno un servizio, ma non scalfiscono il bisogno sociale diffuso. Definire l'utenza potenziale, accostarvisi, convincerla a far uso del servizio giusto nei modi appropriati è un tipico problema posto dalla Psicologia di Comunità.

9.1.1.4- Dal servizio "porta aperta" al servizio "porta a porta"

Il problema dell'utente potenziale è collegato alla ristrutturazione dei servizi, come mentalità e come competenze. Non avendo come referente il bisogno sociale e dunque l'utente potenziale, i Servizi si basano sulla logica della "porta aperta"; cioè attendono il cittadino cui fornire aiuto (Contessa, 1986). Ne consegue che arriva al servizio solo il cittadino "maturo" o per cultura o per disperazione. Sociologicamente diremmo o

medio–borghese o drop-out da tempo in contatto con le istituzioni d'aiuto. Qualche esempio va fatto. In biblioteca vanno solo persone che possono leggere il cartello indicatore dell'edificio e degli orari di apertura, non gli analfabeti. Nei servizi per tossicodipendenti arrivano i figli di famiglie "medie", per cultura e per unità interna, oppure i tossici semi-distrutti sulla soglia dell'aldilà: i giovani con alle spalle famiglie "down" per cultura o per disgregazione o i giovani tossicodipendenti "ancora in piedi" sono in minoranza a fare uso dei servizi.
Nei Servizi materno-infantili si presentano soprattutto le coppie acculturate, non quelle del sottoproletariato. Gli studenti a scuola sono seguiti da genitori piccolo o medio-borghesi e da famiglie unite, non da famiglie disgregate e sottoproletarie. E così via. I servizi "porta aperta" tagliano fuori i cittadini, utenti potenziali, che avrebbero più bisogno d'aiuto. L'attuale fenomeno dell'evasione dell'Obbligo scolastico è una conferma vistosa di questa analisi.
Naturalmente molti operatori si sono posti da tempo questi problemi, anche grazie alla Psicologia di Comunità, e hanno ipotizzato o si sono mossi verso una logica del "porta a porta", cioè portando il servizio laddove esiste il bisogno, e trasformando il servizio in Unità di intervento. Naturalmente passare da una logica passiva e casuale ad una logica attiva e programmata, richiede una rivoluzione culturale ed una somma di capacità e procedure molto insolite.

9.1.1.5- La prevenzione e i bisogni futuri

L'utente potenziale non è solo colui che ha un

problema ma non lo riconosce o non sa a chi rivolgersi. È anche colui che avrà un problema domani, mentre oggi fa solo parte di un gruppo "a rischio" o addirittura è senza alcun problema, cioè ''sano e normale".
La Psicologia di Comunità è quella che più di altre discipline si occupa dell'agio più che del disagio, del benessere più che del malessere, della prevenzione più che della terapia.
Questo naturalmente implica l'impiego di modi di pensare e di agire di tipo"anticipatorio" anziché "catastrofico". Occuparsi degli studenti prima che siano espulsi dalla scuola; dei giovani invece che dei tossicodipendenti; dei genitori invece che dei minori maltrattati; degli analfa beti invece che dei lettori; dei prepensionati invece che degli anziani; dei centri giovanili invece che delle carceri minorili, significa fare prevenzione.
Ovviamente è difficile, perché il disagio è assai più visibile e doloroso dell'agio; perché nei Servizi Sanitari ci sono terapeuti e non preventori; perché nelle scuole ci sono insegnanti più che educatori. Ma forse è difficile anche perché il soggetto disagiato è debole e dipendente, mentre il soggetto agiato è forte e contrattuale, dunque assai più critico.
D'altronde il lavoro preventivo ed il pensiero anticipatorio devono iniziare ad attivarsi nei servizi, per due motivi. Il primo è culturale e morale: l'azione successiva raramente riesce ad essere più che riparatoria o consolatoria; inoltre è molto costosa in termini di dolore. Il secondo è più materiale, e forse più accettabile come motivo per la prevenzione: ed è il costo progressivo degli interventi

"post" disagio.
Le espulsioni dalla scuola hanno un costo sociale enorme; le psicoterapie nei servi zi promettono di dilagare; la tossicodipendenza si espande: quanto costeranno in futuro i servizi "successivi", come danni individuali e sociali, e come spese di intervento?
La prevenzione è una risposta non certo sostitutiva ma necessaria per anticipare i disagi futuri. In alcuni casi (per esempio la tossicodipendenza o l'analfabetismo di ritorno) è facile prevedere quanti utenti, in una certa zona, saranno colpiti, a condizioni inalterate. In altri casi si tratta di fare un lavoro previsionale vero e prop rio: i problemi dei "singles" come i problemi degli immigrati di colore non hanno ancora scatenato sintomi particolari, ma è facile prevedere che lo faranno presto.

9.1.1.6- L'utenza collettiva

In una logica preventiva e di massa, è naturale che si cominci a pensare non solo a utenti individuali ma anche a utenti collettivi. Qui la Psicologia di Comunità ha sviluppato numerose teorie e tecniche: dalla terapia di rete a quella familiare e sistemica; dall'intervento organizzativo ai gruppi di self - help; dall'intervento ambientale ed ecologico alle organizzazioni volontarie. L'utenza collettiva può essere distinta in tre categorie:

a) il gruppo di utenti di un Servizio
b) il gruppo di volontari o disagiati omogenei solidali
c) l'organizzazione territoriale disagiata.

La prassi di intervenire con gruppi di utenti, invece che con singoli, sta diffondendosi sempre più nei servizi.

Il primo motivo è quello economico, visto il costo di un rapporto uno a uno fra utente e operatore. Di eguale importanza è il motivo della particolare valenza di cambiamento scoperta nel piccolo gruppo a partire dal lavoro di K. Lewin (Marrow, 1977). Gruppi di ricerca, di lettura, di studio, di terapia, di espressività, di ricreazione, di formazione e sensibilizzazione stanno dunque sostituendo l'utente singolo (Spaltro, 1985).
Questo cambiamento non solo richiede negli operatori competenze specifiche nelle dinamiche e nelle tecniche di lavoro di gruppo, ma implica anche una prospettiva di "raggruppamento". Gli utenti non si presentano al Servizio già in gruppo, ma individualmente. Spetta agli operatori stabilire criteri di raggruppamento, selezionare gli utenti in base ai criteri, e poi avviare gruppi omogenei per interesse, condizione o problema. Inoltre, essendo il gruppo un'entità specifica, è necessario istituire fra i soggetti un patto "istituente" il gruppo.
Con lo sviluppo dell'ottica comunitaria, per la quale il problema deve essere affrontato nel luogo dove nasce e con le risorse che in esso si trovano, hanno trovato grande sviluppo i gruppi di auto-aiuto o i gruppi di volontari uniti da un problema simile. Molti di questi gruppi nascono spontaneamente, altri vengono promossi da servizi territoriali. La loro caratteristica è quella di una forte autonomia unita in genere ad una grande coesione.
Gradualmente essi diventano, all'interno della comunità, vere e proprie entità ben caratterizzate, capaci di esprimere bisogni e

proposte, di intervenire e negoziare. Nei rapporti comunitari essi si presentano come collettivi esprimenti proprie dinamiche e bisogni originali; i Servizi devono dunque rapportarsi ad essi non come semplici gruppi di utenti, ma come interlocutori bivalenti: in parte utenti, in parte partners.
Un terzo tipo di utenza collettiva è rappresentata dalle organizzazioni presenti in comunità, che spesso di pongono come portatrici di un disagio interno o come produttrici di disagio per i soggetti che ne fanno parte.
Una scuola elementare molto selettiva potrebbe diventare un utente collettivo; allo stesso modo potrebbero porsi dei gruppi giovanili, incapaci di fornire un servizio efficace ai giovani del quartiere; o ancora un caseggiato o rione, particolarmente "a rischio"; o un centro ricreativo in difficoltà di rapporti con gruppi di devianti. In tali casi è l'organizzazione nel suo complesso, intesa come unità speciale, che diventa utente di un Servizio, o su richiesta o sull'ipotesi avanzata dal servizio stesso.
Qui le dinamiche sono particolarmente complesse ed i bisogni organizzativi richiedono una serie di interventi specifici. La Psicologia di Comunità ha evidenziato le peculiarità di un lavoro su e con i gruppi e le organizzazioni, cioè con un'utenza collettiva, ed ha sperimentato numerose tecniche di intervento. Tuttavia restano aperti numerosi problemi teorici e pratici, che richiedono sensibili avanzamenti nei prossimi anni.

9.1.1.7- Gli incentivi motivazionali e la qualità nelle Organizzazioni

La Psicologia di Comunità si sforza di affrontare i problemi sopra delineati, ma si scontra con il pesante problema della Qualità del lavoro sociale e dei Servizi. In sostanza si scontra col problema della motivazione alla Qualità e della motivazione all'appartenenza attiva. I cittadini, gli operatori, le stesse organizzazioni sociali non solo non sono premiati ma vengono penalizzati se si impegnano per la Qualità della convivenza comunitaria.

Giorni di lavoro persi, orari straordinari, trasferte, serate e week-ends impegnati, affetti trascurati, piccole spese senza rimborsi; e poi conflitti interpersonali, rischi di sanzioni o emarginazioni, accettazione sociale abbassata: questi sono i costi del lavoro sociale sia esso volontario o professionale orientato alla Qualità.

L'unico corrispettivo per tutto ciò è di tipo morale o ideologico. Il risultato più ricorrente è quella che si è chiamata "burn-out syndrome".

Per accettare i pesanti costi derivanti dal lavoro sociale comunitario, molti si sentono spinti ad iperidealizzare gli obiettivi, estendendoli fino alla grandiosità ed all'onnipotenza. Dopo le prime sconfitte o delusioni subentra una condizione psicologica di rifiuto e di ritrazione psichica, con pesanti risvolti di svalorizzazione di sé o dell'utenza (v. AA. VV. 1987).

Non è un caso se il volontariato riguarda in prevalenza i giovanissimi e se la "voglia di Qualità" nel lavoro sociale riguarda gli

operatori fino ai trent'anni. Le eccezioni ci sono, ma sono rare. Anche qui però resta il problema che di solito i volontari o i professionisti impegnati nella Qualità, sorgono all'interno di situazioni favorevoli, cioè meno bisognose di risorse. Per esempio nelle borgate i volontari sono "importati" dall'esterno, mentre sarebbe utilissimo che nascessero "dal di dentro". Nelle organizzazioni tese al mutamento, vivaci ed aperte, è facile trovare operatori impegnati per la Qualità, ma ce ne sarebbe più bisogno nelle organizzazioni sclerotiche, burocratizzate e dequalificate. In altre parole, finché il volontariato e la qualificazione organizzativa sono attese messianicamente, c'è solo da aspettarsi che sorgano nelle situazioni più favorevoli. Ancora una volta, le situazioni più depresse e disagiate, cioè che necessitano di maggiori aiuti e stimoli, sono quelle da cui meno ci si può aspettare motivazioni e risorse per cambiare.
Dunque, è importante difendere e valorizzare sia il volontario che l'operatore che si impegnano per la Qualità comunitaria. Per esempio si tratta di riconoscere il contributo sociale del volontario, magari contenendo le sue perdite lavorative; fornendogli aiuto e sostegno in termini di formazione e supervisione; offrendogli facilitazioni per i trasporti e le comunicazioni. Ma si tratta anche di risolvere l'annoso problema della valutazione delle prestazioni degli operatori sociali, finché si arrivi ad un reale riconoscimento della Qualità (non del ruolo!) nelle prestazioni.
Ma anche più importante è studiare un pacchetto di incentivi motivazionali, per

coloro che non sono “vocati” al volontariato. Lo stimolo etico o ideologico funziona solo per una minoranza di persone e per tempi piuttosto brevi. Occorre affiancare a questo , altri generi di incentivi, come: permessi di lavoro, gratuità nell’uso di certi servizi, viaggi-premio di studio, riconoscimenti pubblici, accesso ai mass media locali e così via.
Un ruolo particolare nella promozione della Qualità nelle organizzazioni ce l’hanno i sopra-sistemi che hanno sulla comunità un certo potere di controllo. Per esempio, certi fondi possono essere stanziati in base al raggiungimento di predefiniti standards, oppure si possono attribuire premi particolari (di tipo materiale o onorifico) ai sotto-sistemi che raggiungono migliori risultati.

9.1.1.8- Il problema della Qualità

L’incentivazione è strettamente legata al problema della Qualità. Possiamo definire questo termine come l’ottimizzazione del rapporto mezzi/risultati (efficienza) e del rapporto risultati/bisogni (efficacia) (Sardella,1985).
Questa definizione implica la predeterminazione dei risultati da valutare e del modo di valutarli; e dei bisogni da misurare e del modo di misurarli. Temi di grande complessità, ma anche poco studiati, finora. Per cui non sembra eccessivo ipotizzare che la scarsità di punti fermi su questo problema sia proporzionale alla scarsità delle risorse investite per studiarlo. Poiché la comunità non è un’impresa, non basta avere la misura del prodotto lordo o dell’utile per avere un indice della sua

Qualità. Occorre richiamarsi a indicatori sanitari, culturali, criminali, scolastici, cioè legati oggettivamente alla Qualità della vita; ma bisogna riferirsi anche a indicatori più soggettivi quali le opinioni, i sentimenti e gli atteggiamenti. Altrove ho chiamato tutto ciò Osservatorio Psicosociale del Benessere (Contessa, 1984).
L'efficienza diventa dunque il rapporto fra i mezzi e la diminuzione o l'aumento del valore degli indicatori. La variazione degli indicatori poi va rapportata ai bisogni reali della comunità, per trovare il tasso di efficacia.
Per esempio, un Servizio per la Tossicodipendenza che trattasse, a parità di risorse e con successo una percentuale in più di utenti ogni anno, potrebbe essere giudicato efficiente; ma sarebbe poco efficace se il numero complessivo dei casi trattati fosse una percentuale minima rispetto al fenomeno droga nella comunità.
In altri casi un Servizio potrebbe essere molto efficace, cioè in grado di soddisfare appieno un bisogno della comunità, ma a tali costi economici e psicologici da essere definito inefficiente. Il problema della Qualità è stato in passato confuso con il freddo efficientismo e l'economicismo anti-umanistico. A me sembra che poche cose siano alienanti ed anti-umane come lo spreco di risorse. In una comunità a risorse limitate (ed ogni comunità ha dei limiti di risorse umane e economiche) ed a bisogni illimitati (e tutti i bisogni sono illimitati), ogni scelta inefficiente o inefficace è una scelta "a danno" di qualcuno. Un servizio costoso e inadeguato a certi bisogni è una sottrazione di risorse per altri servizi ed altri bisogni.

Qualcuno teme che dietro termini come Qualità e Valutazione si nascondano reviviscenze autoritarie e pericoli di arbitrio. Questo pericolo va certo controllato mediante la massima trasparenza e partecipazione nella determinazione degli indicatori e delle procedure per misurarli e valutarli. Tuttavia mi pare che proprio nell'attuale situazione di "Qualità Casuale", non programmata né valutata consensualmente, si annidi il vero arbitrio. Attualmente l'apertura o chiusura di un Servizio, l'aumento di operatori e risorse o la loro diminuzione, la carriera o l'assegnazione di mansioni, sono i processi più arbitrari (cioè sottoposti all'arbitrio di chi detiene il potere) che si conoscano.

9.1.1.9- Le aggregazioni non profit

La Psicologia di Comunità dà grande importanza ai servizi comunitari, ai gruppi ed alle istituzioni, ma anche a tutte le aggregazioni non profit in genere. Le Associazioni, le Fondazioni, i Comitati, le Federazioni, le Cooperative sono aggregazioni non profit, nel senso che si distinguono dalle imprese per avere al centro scopi diversi da quelli del profitto. Parlo di centralità del profitto perché da una parte l'impresa ha anche altri scopi (occupazione, sviluppo sociale, produzione di utilità, ecc.), e le aggregazioni non profit, pur avendo al centro altri scopi, non possono trascurare l'aspetto economico.
Queste aggregazioni sono più strutturate dei semplici gruppi, ma meno strutturate delle istituzioni locali o dei Servizi Sociali. Questa condizione porta alla convivenza di due esigenze spesso in contrasto: quelle derivanti

dal volontariato (gratuità, ideologizzazione, grande libertà personale) e quelle derivanti dall'organizzazione (economicità, realismo, normatività).
Fino agli Anni Ottanta nelle organizzazioni non profit ha certamente prevalso la logica del volontariato, per cui il "piacere" delle scelte personali faceva premio sulla qualità operativa. Tuttavia, negli ultimi anni si sta sviluppando molto interesse per i problemi del lavoro e dell'organizzazione nel settore da molti identificato come "terziario sociale avanzato".
Alcune modalità organizzative tipiche dell'impresa possono anche essere tradotte nel contesto non profit, ma molti problemi richiedono un approccio specifico e nuovo. La motivazione al lavoro non può basarsi su incentivi economici o non solo su essi, ma deve basarsi su un'identificazione fra l'organizzazione quotidiana e i valori dichiarati, e ciò implica un'enorme creatività e flessibilità organizzativa.
Ancora, il governo del turn-over diventa un problema cruciale nelle organizzazioni non profit, che devono fare i conti con ondate successive di nuove generazioni di addetti. Anche il management deve trovare modelli e stili originali, fra quello d'impresa e quello del "gruppo amicale". Questi problemi assumono una ancora maggiore importanza in quelle organizzazioni i cui addetti sono simultaneamente operatori e utenti, come le comunità terapeutiche o le cooperative con handicappati; o in quelle organizzazioni di servizi nelle quali c'è una sovrapposizione totale fra struttura interna e prodotto offerto (associazioni culturali e ricreative,

cooperative di consulenza, ecc.).

9.1.1.10- Il lavoro di comunità e i mass media

Negli interventi di psicologia di Comunità finora attuati in Italia è apparso chiaramente il ruolo fondamentale dei mass media locali. Ogni intervento di comunità necessita infatti di un'azione continua di distribuzione informativa, affinché tutti i gruppi sociali siano messi al corrente, ma anche di una costante cassa di risonanza con funzioni di sensibilizzazione e motivazione. I mass media sono dunque un indispensabile supporto. A volte essi sono anche il mezzo attraverso il quale l'intervento si realizza: pensiamo a indagini fatte mediante tagliandi diffusi sulla stampa locale, oppure cicli di trasmissioni televisive o radiofoniche; a campagne pubblicitarie con manifesti stradali, o a contatti telefonici e postali.

La seconda scoperta fatta in questi anni è che i Servizi e le organizzazioni sociali non profit e le istituzioni comunitarie, sono del tutto impreparati a gestire correttamente il rapporto con i mass media.

Salvo eccezioni, i media si occupano di problemi comunitari in termini scandalistici o pietistici e gli operatori che dovrebbero comunicare qualcosa alla comunità sono incapaci di uscire dal linguaggio oscuro e tecnico della loro cultura.

È impressionante constatare come la proliferazione di emittenti locali abbia visto così poco presente il settore terziario sociale avanzato.

Molti operatori sociosanitari consumano una enorme quantità di tempo per riunioni serali

di sensibilizzazione su certi problemi, ma solo raramente riescono ad avere accesso ai media che darebbero una quantità di contatti assai maggiori. Per i contatti con gli utenti o i cittadini, gli operatori di comunità fanno grande uso del mezzo postale e scarsissimo uso di quello telefonico, più economico e spesso più efficace.
Le scarse campagne di pubblicità murale sono fatte senza seguire i basilari principi della comunicazione con alti costi e nessuna efficacia. In conclusione, i mass media sono percepiti come essenziali ma restano un "oggetto" misterioso e lontano.

9.2- IL MARKETING

"Il marketing consiste nell'analisi, pianificazione, realizzazione e controllo di programmi accuratamente formulati volti all'effettuazione di scambi volontari di valori con mercati–obiettivo allo scopo di realizzare le finalità dell'organizzazione. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta dell'organizzazione ai bisogni e desideri del mercato-obiettivo e all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione, per informare, motivare e servire il mercato". (Kotler, 1978).
È stato leggendo questo libro di Kotler che ho avuto l'indicazione del marketing come una delle possibili risposte ai problemi della Psicologia di Comunità. Dagli inizi del secolo il marketing ha sviluppato teorie e tecniche che forse possono essere tradotte per un uso nell'ambito sociale e comunitario. Lo stesso Kotler ammette che le sue teorie possono

adattarsi sia al settore produttivo sia al settore sociale e non profit. Tuttavia molti autori considerano inapplicabile il marketing al settore non produttivo in quanto ritengono necessario l'elemento della competizione, che esisterebbe solo nel settore economico.
Questa limitazione mi sembra nominalistica. In realtà ci sono imprese che non fanno marketing pur essendo nel mercato economico, non perché non abbiano concorrenza, ma perché non sentono alcun imperativo a "vincere". Allora non è tanto la competizione oggettiva, cioè il mercato, a determinare la necessità del marketing, quanto la convinzione soggettiva (dell'organizzazione e dell'operatore singolo) alla Qualità.
Solo se esiste l'aspirazione a realizzare gli scopi istituzionali o professionali, in campo aziendale, pubblico o sociale, si presenta l'esigenza del marketing. Per le imprese, l'ostacolo maggiore alla realizzazione degli scopi è la concorrenza solo se sono dentro la logica del mercato, non se sono nella fascia assistita. Per il settore pubblico o sociale, l'esigenza del marketing sorge quando l'attuazione degli scopi è ostacolata dalle sole resistenze dell'utente.
Possiamo anche formulare il problema in altro modo, affermando che in un sistema relativamente libero dal punto di vista politico-economico e sociale, ogni istituzione opera dentro un mercato universale che comprende merci, servizi e idee. L'impresa A opera in concorrenza con l'impresa B che mette sul mercato un prodotto uguale o simile; l'impresa C concorre con l'impresa D che offre un prodotto sostitutivo o

antagonista (per es.: moto-bicicletta); il fisco concorre con l'idea corrente di evasione come atto di astuzia dovuta; la biblioteca compete con la televisione; i servizi per la salute sono in concorrenza con le abitudini patogene; l'associazione per la lotta contro il cancro compete con l'indifferenza e la paura.

In una società moderna e democratica tutto si può considerare scambio e tutto si può leggere come mercato, per cui non esiste offerta o organizzazione che non sia in competizione. Purché sia presente il bisogno di Qualità, cioè l'imperativo etico del perseguimento dei fini al massimo livello di efficienza e di efficacia.

In tale ottica possiamo riconsiderare l'ipotesi che non vi sia marketing se non in regime di concorrenza; questo approccio è troppo riduttivista. G. Medcalf (1985) esprime bene il carattere principale del marketing dal punto di vista ideologico: "Laddove in precedenza, il prodotto, il prezzo, le quantità ecc. erano concepiti in funzione del produttore, furono in seguito, secondo i principi del marketing, riferiti al consumatore: quest'ultimo e i suoi bisogni diventano prioritari".

Una simile impostazione si attaglia benissimo alle esigenze della Psicologia di Comunità, la cui filosofia di base sostiene la predominanza dei bisogni del cittadino-utente su quelli istituzionali e burocratici.

9.2.1- I principi chiave del marketing

Il principio chiave del marketing è che esso è una funzione dell'organizzazione, non

qualcosa che si aggiunge ad essa. Non si tratta cioè di un'attività che ogni organizzazione può fare restando inalterata, bensì un modo nuovo di concepire l'organizzazione. Col marketing un'organizzazione deve basarsi su un metodo fatto di analisi, pianificazione, realizzazione e controllo. Questo principio è molto innovativo in tante imprese, perché introduce l'elemento "analisi" (del mercato, dei bisogni espressi e latenti del consumatore, dei trends, ecc.) spesso assente, e sostituito dal cosiddetto "fiuto", dalla tradizione e dai vincoli del processo produttivo.

Ma è ancora più innovativo per le organizzazioni pubbliche o sociali, perché le sospinge verso ben tre novità: l'analisi, la pianificazione e il controllo. La maggior parte delle organizzazioni non produttive opera infatti da sempre in assenza di queste tre variabili. L'analisi è spesso ideologica, cioè a priori, derivata deduttivamente da credenze politiche o morali. La pianificazione raramente è più che stagionale. Il controllo, quando c'è, è burocratico-procedurale o quantitativo.

Malgrado questo, siamo in una fase di transizione assai interessante, nella quale sta emergendo nelle organizzazioni sociali una nuova sensibilità verso l'analisi dei bisogni, la pianificazione poliennale e il controllo della Qualità.

Un altro principio molto noto nel marketing è quello delle 4P: prodotto, prezzo, promozione, posto. Il marketing qui è inteso come l'insieme delle tecniche atte a determinare il tipo di prodotto (o servizio) da offrire, il prezzo da richiedere per esso, i

sistemi di promozione e informazione, i sistemi di distribuzione. Non è difficile osservare che problemi di questo genere riguardano da vicino anche le organizzazioni pubbliche o sociali.
Per prodotto possiamo qui intendere l'oggetto dello scambio, quindi anche un servizio o un'idea. Nel settore sociale raramente si scambiano oggetti, più spesso lo scambio avviene sul terreno delle idee o dei servizi o di entrambi. Per esempio un Servizio socio-sanitario offre la consulenza pre matrimoniale, ma insieme offre l'idea della prevenzione.
Un'associazione sportiva offre un servizio ricreativo ma anche la prospettiva dell'appartenenza a un'idea di benessere, e per i volontari che vi operano, un servizio organizzato per la loro prestazione. La determinazione di questi "prodotti", perché diventino oggetti di scambio, deve essere fatta mediante un'analisi accurata e periodica dei bisogni dell'utente, del cittadino (utente potenziale), della comunità (referente ideale) e degli operatori interni, sia volontari che professionali. Naturalmente questa determinazione è un processo complesso e mutevole nel tempo (perché i bisogni evolvono), quindi molto difficile e delicato, che ha ripercussioni vistose sugli equilibri interni dell'organizzazione. Ecco i motivi per cui il "prodotto" di molte organizzazioni sociali è determinato deduttivamente e spesso così immobile nel tempo.
Il problema del prezzo può sembrare il più distante dal settore sociale in quanto spesso i servizi vengono offerti senza scambio economico.
Tuttavia, ad un'attenta analisi, si scopre che

questo problema esiste, sia pure in forme mascherate. Per esempio, le comunità terapeutiche per tossicodipendenti hanno sempre trascurato la questione del prezzo, in quanto vivono in parte sul volontariato e in parte su donazioni o finanziamenti “graziosamente concessi”.
Questa insensibilità per la determinazione del prezzo arriva spesso a far accusare di speculazione quelle comunità che chiedono agli ospiti un corrispettivo economico. Una simile situazione ha certamente spiegazioni storiche comprensibili: che le comunità sono sorte e tuttora vivono vicariando i poteri pubblici. Ciononostante l’indeterminatezza di un prezzo per assistito facilita da una parte la persistenza di molte sacche di lavoro nero più che veramente volontario, dall’altra collude con l’atteggiamento “elemosiniere” delle Amministrazioni locali.
Il problema del prezzo riguarda molte organizzazioni pubbliche, anche se si tratta di un prezzo pagato più in “lucro cessante” da parte dell’utente. Per esempio, quante ore di lavoro perde il cittadino per l’espletamento di banali procedure burocratiche? Altro esempio è il prezzo che il cittadino paga al solo scopo di pagare le tasse: un costo aggiuntivo di fiscalista, che, data la farraginosità della materia, non è facoltativo ma obbligatorio.
Molti servizi come la biblioteca, la scuola, la USSL non chiedono soldi agli utenti ma chiedono tempi di attesa, spese di viaggio, spese per documenti il cui ammontare è tale da rappresentare un costo vivo; poi chiedono permessi di lavoro producendo per l’utente un prezzo da lucro cessante.
Infine, va segnalato il prezzo che molte

organizzazioni non profit chiedono ai loro operatori ed utenti: un prezzo in tempi, trasporti, mancati guadagni e soprat tutto somatizzazioni. Tutti questi prezzi non sono calcolati né esplicitati, e ciò va a detrimento della Qualità. Calcolarli ed esplicitarli può essere compito del marketing applicato alla comunità.
Simile a quello del prezzo è il problema del "posto", cioè della distribuzione. Si tratta di questioni di localizzazione: sedi di Servizi senza parcheggi, irraggiungibili coi mezzi pubblici, avvicinabili solo con una specie di "mappa del tesoro". Si tratta anche di orari di apertura: tutti gli uffici di interesse comunitario sono aperti solo negli orari di lavoro dei cittadini, il che impone la rinuncia ad usarli oppure il costo del permesso lavorativo. Oppure ci sono uffici aperti un'ora al giorno, il che implica lunghe code e vari tentativi, con costi moltiplicati per viaggi e permessi. Dei musei chiusi nei week-ends si è parlato fin troppo, ma che dire delle strutture scolastiche (impianti sportivi annessi) chiuse per mezza giornata e per 4 mesi all'anno? Infine si tratta di questioni estetiche e logistiche. Molti uffici pubblici sembrano post-nucleari; ci sono Servizi sanitari di pronto Soccorso che sembrano cantine polverose; sedi di associazioni che sembrano magazzini teatrali: il tutto, oltre che deprimente, è sovente scomodo, freddo, poco illuminato, con servizi scarsi.

Insomma la distribuzione del "prodotto" sociale sembra essere fatta per scoraggiarne l'uso.

Infine il problema della pubblicità e della

promozione. Questa è l'area di marketing che forse può dare di più e più in breve tempo al settore terziario sociale avanzato. Non vi è dubbio che ogni organizzazione sociale abbia la necessità vitale di informare la comunità dei suoi obiettivi e modi di operare, ma anche di far accettare la sua immagine ed il suo messaggio. Si può discutere a lungo se la pubblicità serva più ad informare o più ad influenzare e manipolare: ciò che possiamo dire è che le organizzazioni sociali hanno la stessa esigenza che ha un'impresa di "mettere sul mercato un prodotto" in modo che sia accettato come "oggetto di scambio".

Il mondo produttivo ha sperimentato in questo settore un'enorme quantità di mezzi e strategie di successo. Le organizzazioni pubbliche e sociali si sono finora limitate alla sanzione o alla supplica, appellandosi al senso del dovere o alla compassione. L'uso dei mass media è ridotto al minimo, come abbiamo visto; le informazioni che escono dai servizi sono scarse e oscure; i sistemi di promozione sono poco efficaci; l'immagine non è curata.

A proposito dell'immagine possiamo constatare come l'impresa, che produce beni materiali, sia molto sensibile a questo aspetto così psicologico; e come le organizzazioni sociali che producono servizi o idee (cioè beni immateriali) lo siano assai meno.

9.3- MARKETING E ORGANIZZAZIONI COMUNITARIE

Nello schema allegato presento una distinzione schematica di tre diversi tipi di

cultura organizzativa, in relazione al marketing. Nella prima colonna si raggruppano le organizzazioni produttive classiche o burocratiche, orientate dalla produzione. In queste organizzazioni prevalgono le esigenze del processo produttivo, le norme procedurali, la struttura organizzativa intesa come a priori invariante. Sia all'interno sia all'esterno, questa organizzazione si basa sul principio del dovere.
Appartengono a questa categoria molte imprese tradizionali, molti Servizi Pubblici (per es. Polizia, Fisco, Scuola, ecc.), e molte aggregazioni a forte ispirazione etica (Partito, AVIS, Associazioni di Prevenzione Sanitaria, gruppi parareligiosi, ecc.).
La struttura organizzativa è qui molto importante, perché è ad essa che devono sottomettersi sia gli utenti sia gli operatori, le esigenze di entrambi sono secondarie rispetto a quelle dell'organizzazione o istituzione.
In via normale questo modello offre una media efficienza, nel senso che riesce ad ottenere risultati con risorse controllate. Tuttavia la scarsa flessibilità organizzativa e l'astrattezza delle norme e dei valori, producono facilmente blocchi totali, inefficienze e conflitti paralizzanti. In tali casi l'efficienza scende verso lo zero. Va anche detto che la progressiva qualificazione della forza lavoro e il dinamismo accelerato dell'ambiente sociale sono piuttosto incompatibili con un orientamento burocratico dell'organizzazione.

	ORGANIZZAZIONI DI TIPO BUROCRATICO	ORGANIZZAZIONI A CULTURA ASSISTENZIALE	ORGANIZZAZIONI DI TIPO NEGOZIALE
Oriented	Production Oriented	Workers Oriented	Market Oriented
Referente principale	Processo e Procedure Norme e Sanzioni/ Organ invariante a priori Principio del Dovere	Operatore Relazioni e Ideologie/ Organ. discrezionale e fluida Principio del Piacere	Utente Scambio/ Organ. flessibile e contrattata Principio di realtà
Patologia	Nevrosi (da repressione)	Schizofrenia (da scissione fra dichiarato ed effettivo)	Ansia, Angoscia (da incertezza e cambiamento)
Organizzazione	Molto importante	Non importante	Molto importante
Utente/cliente	Poco importante	Poco importante	Molto importante
Operatore	Molto importante	Poco importante	Molto importante

Efficienza	Media (a volte bloccata)	Bassa (a volte altissima)	Alta
Efficacia	Bassa	Bassa	Alta
	★ imprese moderne tradizionali ★ servizi pubblici come Polizia, Fisco, Scuola ★ Organizzazioni a ispirazione etica (Partito, Sindacato, Gruppi parareligiosi)	★ imprese assistite ★ servizi municipali o parapubblici ★ organizzazioni culturali, ricreative, assistenziali con forte identificazione fra operatore e utente	★ imprese "post-industriali" ★ servizi motivati alla Qualità ★ organizzazioni del terziario sociale avanzato

La divaricazione fra qualità delle risorse umane e burocratizzazione organizzativa produce sintomi patologici di tipo nevrotico, tipici delle condizioni di vita repressive: somatizzazioni, tic, ossessioni, rituali, ecc.
Nella seconda colonna si raggruppano le organizzazioni a "cultura assistenziale". Possiamo inserirvi le imprese pubbliche o private fortemente assistite, i Servizi locali (comunali, provinciali, regionali) o del parastato; molte organizzazioni del terziario sociale, in specie quelle dove c'è una forte identificazione fra operatori ed utenti. Possiamo citare come esempi le Aziende della Nettezza Urbana o le Compagnie Portuali, gli Uffici Assessorili, l'INPS e le

USSL, molte associazioni sportive e culturali e gran parte delle comunità terapeutiche. In queste organizzazioni è prevalente l'orientamento "all'operatore", nel senso che esso è il principale referente, i valori dominanti sono le relazioni interne (interpersonali, sindacali, politiche, ideologiche) o l'ideologia della maggioranza degli operatori. Possiamo dire che il principio ispiratore è quello del Piacere, inteso come espressione della soggettività. L'organizzazione che ne consegue è discrezionale, cioè sottomessa alla discrezione soggettiva e molto fluida. Essa non è molto importante, anzi è continuamente evasa o interpretata, così come secondari sono i bisogni degli utenti. In via normale l'efficienza è piuttosto bassa, essendo minata da conflitti interni, frazionamenti, individualismi e dispersioni. In alcuni casi essa invece è altissima: quando l'organizzazione si trova in situazione da "stato nascente". La magica fusione che si stabilisce in questi casi riesce a produrre, per momenti brevi ma intensi un'elevata efficienza. L'efficacia verso i bisogni della comunità è invece sempre bassa, perché nelle situazioni di stato nascente si eleva solo l'efficacia rispetto ai bisogni degli operatori e degli utenti. In simili organizzazioni la patologia più diffusa è di tipo schizofrenico, cioè causata da una vistosa separazione fra teorie e teorie in azione o fra dichiarato ed effettivo. Gli operatori negano di privilegiare il principio del piacere, parlano di sacrifici e dedizione verso l'utenza.

In queste due categorie organizzative è

ovviamente escluso ogni orientamento di marketing, non tanto perché manchi un contesto competitivo, quanto perché nelle realtà burocratiche la Qualità è identificata con il rispetto per la struttura in astratto e nelle realtà assistite essa è identificata con la realizzazione dei bisogni degli operatori.
La terza colonna raggruppa le organizzazioni, profit e non, ad orientamento negoziale, le quali hanno molteplici referenti e si fondano sullo “scambio” e sulla Qualità. Esse sono interessate sia all’efficienza che all’efficacia; hanno come primo referente l’utente (attuale e potenziale); fondano la loro azione sull’analisi e dunque sul principio di realtà, cioè offrono prodotti per i cittadini che esistono e non per quelli che “dovrebbero” esistere. La struttura ed il funzionamento di queste organizzazioni sono articolati, flessibili e innovabili, ma sempre in un contesto negoziale, fra gli operatori e fra questi e l’utente e la comunità. Tali organizzazioni considerano molto importanti tutte le variabili della complessità comunitaria: le strutture, il cittadino e gli operatori.
Quando esse funzionano con le risorse adatte, queste organizzazioni raggiungono la massima efficienza ed efficacia cioè la massima Qualità, nella società post-industriale (caratterizzata da alta turbolenza, pluralità di modelli e progressiva qualificazione della forza lavoro).
Naturalmente questo primato non è senza rischi e costi. Il più frequente dei quali si può genericamente definire come ansia o angoscia, derivante dalla sparizione delle certezze e dal cambiamento continuo. Basti

un esempio per tutti. Un'impresa di prodotti di largo consumo "orientata dalla produzione" si fonda sull'ipotesi che i suoi prodotti e la sua organizzazione vanno bene così. Quindi poche innovazioni organizzative e niente marketing. In effetti, se nella società niente cambia, l'impresa può andare avanti benissimo. Lo stesso discorso dell'impresa vale per un'associazione o un Servizio di Comunità. Quando subentrano cambiamenti sociali, cambiano i bisogni degli utenti, occorrono nuovi prodotti, personale più e diversamente qualificato, un'organizzazione rinnovata.
Alcune organizzazioni fanno questo sulla base dell'intuito di un leader (proprietario, manager, gruppo dirigente), altre lo fanno abbracciando uno stile di marketing; altre ancora non lo fanno e allora escono dal mercato o entrano nel tunnel dell'assistenza.
In un secondo tempo i cambiamenti appaiono a un tasso sempre più accelerato, il che significa che i bisogni, le professionalità ed i mercati mutano in tempi sempre più brevi; la flessibilità organizzativa viene messa alla prova ogni semestre; l'intuito della leadership non riesce a vincere ancora, allora l'organizzazione che vuole continuare a perseguire la Qualità, deve "orientarsi al mercato". Le certezze ideali, estetiche, etiche hanno vita brevissima e l'organizzazione (quindi i prodotti, i processi, i ruoli interni, i metodi, ecc.) lo stesso. È una sfida permanente coi propri obiettivi in uno scenario di estrema turbolenza o mutevolezza, facilmente produttore di insicurezza, ansietà e, qualche volta, angoscia.

Le imprese più vicine alla situazione "market oriented" sono quelle del terziario sociale avanzato, soprattutto i Servizi Sociali e i Servizi all'impresa: organizzazioni che producono informazione e crescita umana.

9.4- IL MARKETING ED IL "CLIENTE" COMUNITA'

Il termine "market oriented" è più preciso di quello "orientato all'utenza". Quest'ultimo infatti riduce l'ampiezza di intervento possibile per l'organizzazione, escludendo l'utenza potenziale. Tutte le organizzazioni hanno un certo riguardo per gli utenti o i clienti, ma nessuna si limita a pensare ad essi come i soli destinatari dei propri prodotti: la logica di qualsiasi organizzazione è la crescita, qualitativa o quantitativa. Questo significa che l'impresa orientata al mercato si preoccupa dei clienti attuali ma anche dei clienti potenziali, cioè del mercato in tutta la sua estensione virtuale. Per analogia diciamo che anche le organizzazioni sociali "market-oriented" non si limitano ad avere come referente l'utente coi suoi bisogni, ma l'intero "bacino" di utenza cioè la comunità territoriale. Allora il Servizio o l'associazione non sono considerati organismi preposti alla soddisfazione di bisogni individuali, ma enti delegati dalla comunità a soddisfare bisogni collettivi. Il cliente, cioè il referente primo, non è più solo l'utente, ma la comunità nella quale vivono sia l'utente sia l'organizzazione. In questa visione diventano facili sia un approccio preventivo, sia una logica comunitaria, sia una vocazione all'intervento attivo. La biblioteca non è più, in questa

prospettiva, un Servizio per i lettori, bensì uno strumento della comunità per soddisfare i suoi bisogni di cultura. L'associazione sportiva non è più un'aggregazione per i soci, ma un'agenzia delegata dalla comunità a promuovere il benessere psicofisico generale. Il Consultorio non è solo un servizio per famiglie a disagio, ma un organismo della comunità per la prevenzione o il sostegno a tutte le famiglie.
Questo mutamento di prospettiva (considerare la comunità intera come il vero "cliente") porta con sé parecchie innovazioni. Per esempio l'analisi dei bisogni non sarà più limitata ai bisogni (peggio, ai desideri) degli utenti, ma si estenderà ai bisogni della comunità tutta.
La valutazione finale circa l'efficacia di un intervento o di un programma non si limiterà a misurare i risultati ottenuti con gli utenti, ma arriverà a verificare il mutamento della variabile interessata, a livello dell'intera comunità. Molte imprese innovative ragionano in questo modo quando valutano non tanto il fatturato o l'utile, quanto la quota di mercato raggiunta.
A livello sociale questo orientamento significa che ogni servizio, impresa o aggregazione deve misurarsi con la comunità intesa come unità referente.
Quasi sempre questa "comunità/unità" esiste solo come referente giuridico, amministrativo e geografico. Il progressivo processo di frantumazione che ha caratterizzato la fase matura e terminale della società "moderna" o industriale è penetrato nei meandri delle identità individuali e dei vissuti di appartenenza. La deterritorializzazione e lo

sradicamento hanno un segno geografico, ma anche civile, politico, ideale.
Pochi individui e poche organizzazioni agiscono avendo come scenario il vissuto di un'appartenenza alla comunità territoriale.
D'altro canto le ipotesi di partecipazione e solidarietà, prevenzione e crescita sociale si fondano sull'unità comunitaria, senza la quale fanno capolino l'ideologia totalitaria da una parte ed il corporativismo egoista dall'altra.
La comunità intesa come utente e come committente collettivo, implica una visione ed un'azione psicologica, simile a quella che nel mondo produttivo richiede il "mercato".
Il mercato non esiste come entità materiale se non nei settori e nei prodotti "maturi". Il primo sforzo di un'impresa è quello di rendere operante un mercato attraverso la soddisfazione di bisogni latenti o sommersi e la conseguente trasformazione dei cittadini in consumatori e clienti. In questa fase il marketing è cruciale.
Processo analogo vale per i servizi sociali, sanitari, educativi, cioè per i Servizi della Qualità della vita. Perché questi siano efficaci ed efficienti occorre che i singoli cittadini e le organizzazioni territoriali riconoscano un proprio bisogno come importante, e poi identifichino il servizio come un "soddisfattore" positivo. Il riconoscimento di tale bisogno non può essere legato al perimetro del disagio soggettivo, pena l'annullamento del concetto di mercato e di comunità. Esso deve estendersi ai confini della collettività, sia pure a diversa ampiezza, per rendere possibile l'emersione di un mercato o una comunità. Nel settore industriale questo è

evidente. Finché esiste un solo consumatore di un prodotto, non nasce l'industria e non nasce il mercato. Se l'impresa si limita alla soddisfazione dei bisogni espressi dai consumatori in un dato momento, come si spiega l'innovazione? Il marketing ha appunto sempre a che fare con l'innovazione o il cambiamento.

Allora la prima azione di un'impresa è creare, mediante il marketing, un mercato esplicito e visibile, oltre che il più largo possibile, laddove esistevano solo bisogni individuali, impliciti, invisibili e ristretti. Tale creazione non è, come molti pensano, una semplice imposizione. È la traduzione e amplificazione, la disoccultazione e generalizzazione di bisogni reali, sia di carattere concreto sia di carattere immaginario. In sostanza l'impresa dice all'utente: "Tu hai un bisogno che può essere soddisfatto a certe condizioni e con la tua partecipazione dalla nostra impresa; questa fonda un nuovo mercato e fa di te un cliente".

Al di fuori di questa logica stanno l'artigiano e l'artista, produttori di pezzi unici per acquirenti individuali o "amatori".

Per analogia un Servizio dice al cittadino: "Tu hai un bisogno che noi possiamo soddisfare, a certe condizioni e con la tua partecipazione attiva; questo fa di te un utente e insieme contribuisce a istituire, cioè a rendere visibile e vissuta, una comunità". Al di fuori di questa logica sta lo Stato Assistenziale ed Elemosiniere, donatore di aiuti personalizzati a soggetti stigmatizzati.

L'analisi del bisogno inespresso e la fornitura della risposta sono in entrambi i casi problemi di marketing.

9.5- IL PARADIGMA DELL'ARCIPELAGO E LA STRATEGIA DELLE CONNESSIONI

La frantumazione della modernità rende assai ipotetica una ricomposizione unitaria. Le profezie di nuovo Rinascimento fondato su un'ideologia forte e unitaria e su progressivi accorpamenti politico-economici, sembrano in parte troppo illusorie in parte addirittura minacciose.
Illusorie perché la differenziazione, la segmentazione, l'articolazione sembrano irreversibili, in tempi medi o brevi. Il vecchio ordine, ancora vicino, non è più ripristinabile; e un nuovo ordine planetario richiederà decenni. I geologi ipotizzano che il movimento che ha portato da Pangea ai Continenti (dall'unità delle terre emerse alla loro frantumazione), condurrà ad una nuova unificazione, ma in milioni di anni.
Minacciose perché è fondato il sospetto che una riduzione della frantumazione possa avvenire oggi all'ombra del "Grande Fratello" (Contessa, 1985).
Lo scenario attuale è dunque figurabile con l'immagine dell'arcipelago.
Una distesa di schegge dalle forme irregolari e dalla distribuzione apparentemente caotica; ciascuna delle quali non ha più o non ancora necessariamente un'identità, una specializzazione, un ruolo. Anzi ciascuna scheggia è un'aggregazione casuale di elementi eterogenei.
Il quadro assomiglia alla vetrata di una cattedrale frantumata in milioni di pezzi piccolissimi e poi parzialmente riaccorpati in unità più grandi, ma senza il disegno precedente.

Questo processo ha attraversato le scienze e le tecniche, i gruppi e gli Stati, fino alle stesse psicologie individuali; i saperi, i mestieri ed i poteri; le identità e le appartenenze.
La fine del XX e l'inizio del XXI secolo richiedono un'ipotesi per la gestione dell'arcipelago. E questa ipotesi è offerta dallo sviluppo delle tecnologie informatiche che permettono la "cablatura", cioè la connessione fra isole di diversità. La frantumazione non è solo angoscia e distruzione; essa è anche apertura a nuovi destini e nuovi orizzonti.
In termini geografici il nuovo orizzonte è il pianeta e poi ancora l'intera galassia. In termini storici il nuovo destino si colloca sull'asse del recupero del passato e della progettazione del futuro.
Le connessioni fra isole mediante una rilettura del passato (tutto oggi è revival) ed un'estensione verso il futuro (la fantascienza è il "genere" espressivo di questi anni), sembrano la caratteristica del secolo a cavallo fra i due millenni.
Il riconoscimento dell'arcipelago come mercato e come co munità, richiede una strategia delle connessioni fondata sulla creatività combinatoria e sulle relazioni negoziali.
Il marketing delle imprese e il marketing sociale che qui ipotizziamo vedono in questi due caratteri la loro connotazione maggiore.
Le imprese sono ormai orientate sempre più verso campagne che "combinano" vendita e beneficenza, gioco e commercio, mecenatismo e mercato; ma anche verso azioni di marketing personalizzato e

relazionale come il direct marketing o il "marketing by customer" (Penati , 1986). Il che è solo l'aspetto esteriore del nuovo orientamento produttivo che tende a segmentare il mercato ed offrire una gamma di prodotti e servizi sempre più personalizzati.
Ora è il momento che anche il Sociale, inteso come Servizi per la Qualità della vita e organizzazioni non profit, si inoltri nell'uso della creatività combinatoria e della razionalità negoziale.

9.6- QUALI SKILLS, PER CHI E COME

In altra sede (Contessa, 1987) ho mostrato come il passaggio dall'Impero all'arcipelago, dall'Età di Vulcano all'Età della luce, dal moderno al post-moderno, richieda una vera rivoluzione nelle competenze di milioni di uomini.
Le connessioni fra idee e istituzioni e fra le persone, che scompongo in creatività combinatoria e relazionalità negoziale, richiedono competenze diverse e nuove. L'ipotesi che queste competenze vengano delegate a professionisti specializzati è impercorribile al livello del Sociale. La sua diffusione e la sua vicinanza col cittadino utente, fanno del Sociale un'entità magmatica e complessiva.
Se il marketing deve essere il nuovo strumento di espressione dei Servizi e delle organizzazioni non profit, in quanto leva principale per la costruzione di un'identità comunitaria attraverso processi combinatori e relazionali, ciò significa che tutti gli operatori del Sociale devono avere competenze di

marketing.
Il quale non è più solo una tecnica ma un modo di intendere i cittadini/utenti, la comunità/mercato, i servizi e le professioni sociali. Una simile impostazione richiede particolari competenze tecniche e teoriche relativamente a:

1. l'analisi dei bisogni potenziali del territorio
2. la progettazione di prestazioni e servizi diversificati e flessibili.
3. la valutazione dei costi e dei risultati economici e umani
4. il controllo e la flessibilità dei modi di fruizione da parte dell'utenza (in quanto a costi, modi e luoghi
5. le azioni di informazione, sensibilizzazione e promozione
6. i modi di aggregazione e partecipazione dell'utenza e del volontariato
7. i sistemi di intervento preventivo
8. i processi di interazione inter-istituzionale e comunitaria.

Tutte queste conoscenze teoriche e strumentali possono essere comprese nel quadro delle capacità di operatori sociali "market-oriented". Come è facile notare, sarebbe errato pensare che tali capacità possano essere delegate ad appositi uffici esperti di marketing o, come spesso oggi avviene, ai vertici politici ed amministrativi dell'Ente o dell'Organizzazione non profit.
Queste capacità infatti non sono esterne al contenuto di lavoro dell'operatore, ma ne permeano la sostanza. La loro presenza o assenza determina la prassi quotidiana, le relazioni professionali e personali, il modo

stesso di essere dell'operatore. Per esempio, essere capaci di azioni informative, sensibilizzative e promozionali, implica il possesso di un linguaggio e di una capacità comunicativa legati alla cultura della comunità e non delle corporazioni di appartenenza. Realizzare interventi preventivi richiede la conoscenza teorica e pratica delle situazioni di "agio" piuttosto che del "dissagio". La progettazione di servizi e prestazioni flessibili e diversificate, quindi per utenze segmentate fino alla personalizzazione, richiede un approccio sincretico al lavoro sociale ed una sensibile eterogeneità delle tecniche di intervento. Questo contrasta vistosamente con la diffusa tendenza al settarismo epistemologico ed alla frammentazione delle specializzazioni. Oggi abbiamo psicologi in possesso di un solo approccio metodologico; educatori adatti ad un solo tipo di utente; animatori che dispongono di una sola tecnica.
Fin qui si tratta di acquisire conoscenze e tecniche diverse, oltre che, naturalmente di "orientare al mercato" le organizzazioni ed i servizi. La vera e grande rivoluzione riguarda però le skills personali degli operatori o se vogliamo la formazione della loro "psicologia".
Nelle organizzazioni di tipo burocratico o "product oriented", si richiedono operatori dalle competenze psicologiche assai diverse rispetto a quelle che si richiedono nelle organizzazioni "workers oriented" o in quelle "market oriented".
Nel primo tipo di organizzazione l'operatore deve essere soprattutto dipendente, integrato, rispettoso delle procedure, dei ruoli

e delle funzioni, autocontrollato, fedele alla gerarchia, buon esecutore, ben specializzato e identificato in un segmento professionale. Nel secondo tipo di organizzazione, l'operatore deve essere fortemente ideologizzato, capace di vivere appartenenze di tipo totalizzante, capace di relazioni interpersonali intense, abile nei processi di negazione della realtà, capace di esprimersi in modo non specialistico e di identificarsi con l'utente.
Il terzo tipo di organizzazione richiede operatori fortemente ancorati al principio di realtà, nel contempo capaci di progettare ed evolversi con autonomia; centrati sulla Qualità e sui risultati; resistenti all'ansia ed all'angoscia derivanti da uno scenario fluttuante e negoziale; specializzati ma decisamente capaci di integrazioni interprofessionali.
Queste caratteristiche non riguardano solo il "sapere" o il "saper fare", ma anche e soprattutto il "saper essere". A fianco dunque di una formazione diversa sul piano culturale e strumentale, si profila l'esigenza di una nuova formazione sul piano psicologico.

BIBLIOGRAFIA

AA. VV., *Il marketing dei servizi,* Giuffrè, Milano, 1982.
AA. VV., *L'operatore cortocircuitato,* Clup, Milano, 1987.
Bender M. P., *Psicologia di comunità,* Zanichelli, Bologna, 1979.
Binetti G. (a cura di), *Trecento idee di marketing,* Sole 24 Ore, Milano, 1985.
Contessa G*., Psicologia del lavoro sociale,* in "Rivista di Psicologia" anno LXXI, nn.3-4, Giunti – Barbera, Firenze, 1977.
Contessa G*., Dalla psicologia del lavoro alla psicologia di comunità,* in "Psicologia e società italiana" vol.2, Edikronos, Palermo, 1981.
Contessa G. e Sberna M. (a cura di), *Per una psicologia di comunità,* Clued, Milano, 1981.
Contessa G*., Metodi e tecniche della psicologia di comunità,* in "Verso una nuova identità dello psicologo" a cura di Rossati A., F. Angeli, 1981.
Contessa G*., La formazione degli psicologi di comunità* in "La società trasparente" vol.2 a cura di De Vito Piscicelli, P., SIPS, Bologna, 1982.
Contessa G., *Prevenzione primaria delle tossicodipendenze,* Clued, Milano, 1984.
Contessa G., *Tra arcipelago e impero,* in "Rocca", nn.18-19, 1985.
Contessa G*., La prevenzione del disagio giovanile in Italia,* in "Atti Seminario Nazionale di Studio", Comune di Pescara, 1986.
Contessa G., *Skills per il Terzo Millennio,* in

"Impresa e Società", n°6, 1987.
Contessa G., *Strategie e tecniche per animare una comunità,* in "Animazione Sociale", anno XVII, nn.74-75, 1987.
Contessa G. (a cura di), *Frattali e ologrammi della disoccupazione,* Clup, Milano, 1987.
Cozzi G., *Soggettività e organizzazione nel marketing delle piccole e medie imprese,* in "Economia e Politica Industriale", n° 47, 1987.
Francescato D., *Psicologia di comunità,* Feltrinelli, Milano, 1977.
Kotler P., *Al servizio del pubblico,* Etaslibri, Milano, 1978.
Marrow A. J., *Kurt Lewin fra teoria e pratica,* La Nuova Italia, Firenze, 1977.
Medcalf G., *Marketing e product management,* F. Angeli, Milano, 1985.
Palmonari A. e Zani B., *Psicologia sociale di comunità,* Il Mulino, Bologna, 1980.
Penati L., *Verso il marketing by customer,* in "Tempo Economico" n° 248, marzo, 1986.
Sangalli F., *Marketing sociale,* Ed. Lavoro, Roma, 1984.
Sardella M. V., *Teoria e tecniche dell'evaluation,* Clued, Milano, 1985.
Sberna M., *L'influenza dell'inconscio sul territorio,* in "Verso una nuova identità dello psicologo" a cura di Rossati, A., F. Angeli, Milano, 1981.
Spaltro E., *Pluralità,* Patron, Bologna, 1985.
Valdani E., *Il marketing dell'immaginazione,* in "Sviluppo & Organizzazione", n°86, nov. – dic., 1984.